



แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร

WORK MOTIVATION AND EFFECTIVENESS OF A TRANSPORTATION COMPANY
IN BANGKOK METROPOLITAN

ปัทธิญา ศรีจันทร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2563

แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

WORK MOTIVATION AND EFFECTIVENESS OF A TRANSPORTATION COMPANY
IN BANGKOK METROPOLITAN



A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
(Business Administration(Management))
Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University
2020
Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

ของ

ปพิชญา ศรีจันทร์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.ศุภินญา ญาณสมบุญ)

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิโรจน์ บุรณศิริ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุลตทา)

ชื่อเรื่อง	แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	ปัทมวิภา ศรีจันทร์
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2563
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ศุภินญา ญาณสมบุญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-Test สถิติ F-Test (One way ANOVA) และสถิติสัมพัทธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 สถานภาพสมรส จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 มีอายุงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 และมีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 15,501 - 30,000 บาท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 โดยสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว และ ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียว ในระดับสูงมาก และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วย ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านสถานะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกัน ในระดับสูงมาก

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน, บริษัทขนส่ง, ในเขตกรุงเทพมหานคร

Title	WORK MOTIVATION AND EFFECTIVENESS OF A TRANSPORTATION COMPANY IN BANGKOK METROPOLITAN
Author	PAPICHAYA SRIJANTHAR
Degree	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Academic Year	2020
Thesis Advisor	Doctor of Philosophy Supinya Yansomboon

The objectives of this research are as follows: (1) to study the work effectiveness of employees in a transportation company in Bangkok and categorized by demographics such as age, gender, marital status, educational level, work experience and monthly income; (2) to study the relationship between work motivation, motivation factors and the work effectiveness of employees in a transportation company in Bangkok; (3) the relationship between work motivation such as hygiene factors and the work effectiveness of the employees of a transportation company in the Bangkok metropolitan area. The modified questionnaires were used to collect samples for this research, including 99 employees at a transportation company in Bangkok. The statistics used for analysis included percentage, average, and analyzed the answers from the questionnaires using an independent t-test, an f-test (One-way ANOVA), and the Pearson product moment correlation coefficient. The results of the research showed that most of the participants were female at 58.65%. 46.5% were around 30-39 years, and 62% participants respondents were married. 55.6% of participants graduated with a Bachelor's degree. 51.5% of participants have work experience of more than two years. Finally, 53.5% had an average income of 15,501-30,000 Baht. The results also showed that the difference between marital statuses had work effectiveness at a statistically significant level of 0.05. The working motivation and motivation factors consisted of responsibility, advancement, work content, recognition, personal growth, and achievement which were related to working effectiveness at a statistically significant level of 0.01, which were in the same way and highly related, respectively. The aspects of work motivation and hygiene factors consisted of supervision, interpersonal relations, job security, working conditions, company policies, salary and welfare, and status were related to work effectiveness at a statistically significant level of 0.01, which were highly related and in the same way, respectively.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ ด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือเป็นอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.ศุภินญา ญาณสมบุญ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ดูแล ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และติดตามผลนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์เป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา อาจารย์ ดร.ญาณพล แสงสันต์ กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิโรจน์ บุรณศิริ และท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนมอบคำแนะนำที่มีประโยชน์เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นสารนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรมสั่งสอน และให้ความเมตตาเสมอมา รวมถึงเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาของการศึกษาของผู้วิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาให้มาร่วมมือตอบแบบสอบถามสำหรับการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทขนส่งให้ ที่ได้อนุญาตให้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ รวมถึงได้แนะนำประสบการณ์การทำงานเพื่อเป็นความรู้ประกอบสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัว ที่สนับสนุน แนะนำ ผลักดันและคอยเป็นกำลังใจสำหรับการศึกษาระดับปริญญาโทในครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในสารนิพนธ์ฉบับนี้ คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนะแนวทางที่ดี มีคุณค่าตลอดมาจนกระทั่งประสบความสำเร็จในวันนี้ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ปพิชญา ศรีจันทร์หา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	65
การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	65

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	71
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	73
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	82
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	121
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะงานวิจัย.....	124
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
การอภิปรายผลการวิจัย	137
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	141
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	143
บรรณานุกรม	145
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	152
ภาคผนวก ข หนังสือแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	162
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ	164
ภาคผนวก ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม	167
ประวัติผู้เขียน.....	169



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงระดับความสัมพันธ์จากค่าระดับความสัมพันธ์	79
ตาราง 2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	82
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ (Motivation Factors) โดยรวมของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร..	84
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)	85
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth)	86
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านลักษณะงาน (Work Content)	87
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition)	88
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านความก้าวหน้า (Advancement)	89
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility).....	90
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ (Hygiene Factors) โดยรวม ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ..	91
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare).....	92
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย จูงใจ ด้านสถานะ (Status)	93

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย ค้ำจุน ด้านความมั่นคงในงาน (Job security)	93
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย ค้ำจุนด้านการบังคับบัญชา (Supervision)	94
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย ค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions)	95
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย ค้ำจุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)	96
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย ค้ำจุนด้านนโยบายบริษัท (Company Policies)	97
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) โดยรวมของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร	98
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication)	99
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการวางแผน (Performance Planning)	100
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings)	101
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching)	102
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation)	103

ตาราง 24 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามเพศ	104
ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-Test.....	105
ตาราง 26 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุ	106
ตาราง 27 แสดงการทดสอบความแตกต่างค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุโดยใช้สถิติ F-Test.....	106
ตาราง 28 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามสถานภาพ	107
ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพโดยใช้สถิติ t-Test	108
ตาราง 30 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	109
ตาราง 31 แสดงความแตกต่างกันของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้สถิติ Brown-Forsythe	109
ตาราง 32 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุงาน.....	110
ตาราง 33 แสดงการทดสอบความแตกต่างค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุงานโดยใช้สถิติ F-Test.....	111
ตาราง 34 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	112
ตาราง 35 แสดงการทดสอบความแตกต่างค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือนโดยใช้สถิติ F-Test.....	112
ตาราง 36 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งของเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร	113

ตาราง 37 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูงกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	117
ตาราง 38 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีประชากรศาสตร์แตกต่างกันมี ประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	121
ตาราง 39 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	122
ตาราง 40 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูง มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	123



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
ภาพประกอบ 2 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยทั้งสองด้านตามทฤษฎีสองปัจจัย (2557)	30
ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัย	34
ภาพประกอบ 4 เปรียบเทียบแนวความคิดความต้องการ 4 ทฤษฎีการจูงใจ	35
ภาพประกอบ 5 แสดงภาพบุคคลที่อาจให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน	52
ภาพประกอบ 6 แสดงภาพจุดแข็งจุดอ่อนของการประเมินโดยบุคคลต่าง ๆ	54



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การส่งออกของประเทศไทยสามารถขยายตัวได้ดีในหลายตลาด โดยมีปัจจัยเชิงบวกที่สนับสนุนต่อการส่งออก เช่น ภาพลักษณ์ของสินค้าไทยในมุมมองของต่างชาติ รวมถึงมาตรการส่งเสริมการค้าเชิงรุกเจาะตลาดรายพื้นที่ โอกาสในการทดแทนสินค้าท่ามกลางข้อพิพาทระหว่างสหรัฐฯ และจีนโดยจุดแข็งที่สำคัญต่อการส่งออกของไทย คือ การกระจายตัวของตลาดส่งออกในระดับดีกว่าประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค โดยปี 2561 การส่งออกไทยมีค่าดัชนีการกระจุกตัวของตลาดส่งออก (Concentration of Importing Countries) อยู่ที่ 0.05 เป็นระดับที่ต่ำสุดในกลุ่มประเทศอาเซียน แสดงถึงความหลากหลายของตลาดส่งออกไทย ไม่ได้พึ่งพาสตลาดใดมากเกินไป และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยความผันผวนที่เกิดจากปัจจัยที่ไม่คาดคิดได้ดี ดังนั้นประเทศจึงควรใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ ขยายโอกาสการส่งออกในตลาดศักยภาพ (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2562)

จากการที่บริษัทขนส่งต่างมีการปรับปรุง พัฒนาวิธีการขนส่งและโลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรและผู้ให้บริการ จึงเกิดเป็นการแข่งขันกันระหว่างบริษัทขนส่งแต่ละแห่ง เพื่อนำไปสู่ความเป็นผู้นำในด้านการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งทางบก คือการขนส่งทางรถยนต์ การขนส่งทางน้ำ ทางเรือ และการขนส่งทางอากาศ ทำให้ผู้ให้บริการทางการขนส่งจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน ประเมิน และวิเคราะห์ความสามารถในการขนส่ง รวมไปถึงต้นทุนต่างๆ และมีความเหมาะสมและคุ้มค่าแก่ผู้ใช้บริการ

สภาวะการแข่งขันของตลาดที่กล่าวมาข้างต้น จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลการให้บริการด้านการขนส่งให้มีความโดดเด่นและสามารถแข่งขันกับบริษัทขนส่งแห่งอื่นได้ หากขาดบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนบริษัทและทักษะความรู้ คงเป็นการยากที่จะสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง นอกจากนี้ การบริหารงานในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปได้อย่างราบรื่น หากพนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี

ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า การให้บริการเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจว่าผู้บริโภคมีความพึงพอใจในการใช้บริการของบริษัทนั้นๆ มากน้อยเพียงใด ธุรกิจการขนส่งหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้าก็เป็นหนึ่งในธุรกิจที่จำเป็นต้องให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยเช่นกัน การปฏิบัติงานของพนักงาน การให้บริการของบริษัทขนส่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้บริโภคที่มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจในการบริการของบริษัทขนส่ง และส่งผลให้ผู้บริโภคมีความไว้วางใจและกลับมาใช้บริการของบริษัทฯ ในอนาคต

ในการบริหารงานขององค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ในองค์การธุรกิจการจูงใจมีความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ มุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคลด้วย

นอกจากนี้ การที่ความแข็งแกร่งภายในองค์กรจะสามารถเกิดขึ้นได้นั้น ต้องพึ่งพาอาศัยทั้งนโยบายของบริษัท และพนักงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับสูงสุด เมื่อพนักงานเกิดแรงจูงใจแล้ว จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นประสิทธิผลของการบริการของพนักงานที่แสดงออกมาให้แก่องค์กร ตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในแรงขับเคลื่อนและการพัฒนาขององค์กร เมื่อเกิดความผูกพันแล้ว จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จของประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานใหม่ เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550)

บริษัทขนส่งแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจประเภทการขนส่งทั้งในและต่างประเทศ มีประสบการณ์ในวงกว้างและใช้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการที่หลากหลายโดยเฉพาะการให้บริการรถบรรทุก ตู้คอนเทนเนอร์ และการขนส่งทางน้ำรวมไปถึงการให้บริการด้านศุลกากร ถือเป็นบริษัทที่ให้บริการอย่างครบวงจรด้านการขนส่ง โดยมีทีมผู้เชี่ยวชาญของบริษัท ซึ่งจะรับผิดชอบทุกด้าน ทั้งด้านการบริการก่อนและหลังการขนส่ง ด้วยความทุ่มเทและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า ซึ่งฐานลูกค้าหลักของบริษัทเป็นทั้ง องค์กรภาครัฐและเอกชนรวมถึงผู้ใช้บริการทั่วไป บริษัทมีความภาคภูมิใจในมาตรฐานทางจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยทั้งที่สำนักงานใหญ่ (เขตกรุงเทพมหานคร) และ สาขาย่อย (อ.บางปะอิน จ.พระนครศรีอยุธยา) บริษัทให้ความสนใจในรายละเอียดในระดับสูง ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการทำงานรวมถึงนโยบายการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนและดำเนินการให้บริการอย่างรอบคอบเพื่อให้คุณภาพการบริการของบริษัท เป็นไปตามความคาดหวังหรือสูงกว่าที่ลูกค้าต้องการ (Company Profile ของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร, 2563)

สามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบัน การขนส่งและโลจิสติกส์ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของผู้บริโภคทุกคน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการขนส่งสินค้าสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย หรือการขนส่งสินค้าสำหรับกิจการใหญ่ ทั้งการขนส่งสินค้าไปยังต่างประเทศหรือแม้แต่ภายในประเทศ การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการให้บริการของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จึงเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยให้ความสนใจที่จะศึกษาเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้รับมาวิเคราะห์และหาวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทขนส่ง และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลการให้บริการของบริษัทขนส่งแห่งนี้อีกต่อไป เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทที่ว่า "คุณภาพการให้บริการของบริษัทเป็นไปตามความคาดหวังหรือสูงกว่าที่ลูกค้าต้องการ"

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์ แรงจูงใจ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบเป็นข้อมูลเชิงวิชาการในการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้สนใจและผู้ให้บริการธุรกิจขนส่ง
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแก่องค์กร
3. เพื่อนำผลงานวิจัยให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการที่ต้องการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในธุรกิจขนส่ง

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศชายและเพศหญิง จำนวน 116 คน (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานประจำของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนขนาดกลุ่มตัวอย่าง 5%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{116}{1 + 116 (0.05^2)} = 90 \text{ คน}$$

เมื่อ e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.05)

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เท่ากับ 90 คน โดยในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่สามารถตอบแบบสอบถาม

จนครบ 90 ตัวอย่าง ทั้งนี้ทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มเติมอีก ร้อยละ 10 เพื่อป้องกันการไม่เข้าร่วมการตอบแบบถามหรือความผิดพลาดในการตอบแบบสอบถาม จึงทำการเก็บตัวอย่างทั้งหมด 99 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 20 - 29 ปี

1.1.2.2 30 - 39 ปี

1.1.2.3 40 ปีขึ้นไป

1.1.3 สถานภาพ

1.1.3.1 โสด

1.1.3.2 สมรส

1.1.4 ระดับการศึกษา

1.1.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.4.2 ปริญญาตรี

1.1.4.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.5 อาชีพ

1.1.5.1 ต่ำกว่า 1 ปี

1.1.5.2 1 ปี - 2 ปี

1.1.5.3 มากกว่า 2 ปี

1.1.6 รายได้ต่อเดือน

1.1.6.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท

1.1.6.2 15,001 - 30,000 บาท

1.1.6.3 30,001 - 45,000 บาท

1.1.6.4 45,001 - 60,000 บาท

1.1.6.5 มากกว่า 60,001 บาท

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1.2.1.1 ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth)

1.2.1.2 ด้านลักษณะงาน (Work Content)

1.2.1.3 ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

1.2.1.4 ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง (Recognition)

1.2.1.5 ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)

1.2.1.6 ด้านความก้าวหน้า (Advancement)

1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1.2.2.1 ด้านนโยบายบริษัท (Company Policies)

1.2.2.2 ด้านการบังคับบัญชา (Supervision)

1.2.2.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions)

1.2.2.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)

1.2.2.5 ด้านความมั่นคงในงาน (Job security)

1.2.2.6 ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare)

1.2.2.7 ด้านสถานะ (Status)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Effectiveness)

ได้แก่

2.1 ด้านการวางแผน (Performance Planning)

2.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication)

2.3 ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation)

2.4 ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings)

2.5 ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching)

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้จึงขอกำหนดความหมาย และขอบเขตของศัพท์เฉพาะต่างๆ ดังนี้

1. บริษัทขนส่ง หมายถึง ผู้ให้บริการการขนส่งสินค้าจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเน้นที่การขนส่งสินค้าและการบริการ
2. ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่คิดริเริ่มดำเนินธุรกิจขึ้นมาเป็นของตนเอง
3. พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทขนส่งมีหน้าที่แตกต่างกันไป เช่น พนักงานเอกสาร พนักงานบัญชี พนักงานขับขนส่ง เป็นต้น ซึ่งมีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และ รายได้ต่อเดือน
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานในองค์การในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานแต่ละคนจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้
 - 4.1 ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว หมายถึง พนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบงานของตนเอง
 - 4.2 ด้านลักษณะงาน หมายถึง พนักงานได้รับมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถ สามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างเต็มที่และรู้สึกว่างานที่ตนปฏิบัตินั้น เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
 - 4.3 ด้านความสำเร็จในงาน หมายถึง พนักงานสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จในงานโดยสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและสำเร็จ
 - 4.4 ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง หมายถึง พนักงานได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
 - 4.5 ด้านความรับผิดชอบในงาน หมายถึง พนักงานมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองและถูกต้อง
 - 4.6 ด้านความก้าวหน้า หมายถึง บริษัทได้มอบและสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งในองค์การ มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันการไม่พอใจในการปฏิบัติของพนักงาน กล่าวคือ เป็นส่วนหนึ่งในเกิดความตั้งใจของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

5.1 ด้านนโยบายบริษัท หมายถึง นโยบายหรือกฎระเบียบของบริษัทที่พนักงานทุกคนในองค์กรรับทราบซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และยุติธรรมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร ทั้งนี้ นโยบายบริษัทสามารถปฏิบัติได้จริง

5.2 ด้านการบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสามารถช่วยเหลือหรือให้แนะนำพนักงานในองค์กรอย่างถูกต้องอีกทั้งยังคงเป็นสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

5.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึง ความปลอดภัยจากการใช้อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก

5.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง เพื่อนร่วมงานในองค์กรหรือพนักงานในองค์กรสามารถร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

5.5 ด้านความมั่นคงในงาน หมายถึง ตำแหน่งงานในปัจจุบันและในอนาคต รวมไปถึงองค์กรที่มีความมั่นคง

5.6 ด้านค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากองค์กร

5.7 ด้านสถานะ หมายถึง บริษัทมีสัญญาจ้างพนักงานอย่างมั่นคง ยุติธรรม และชัดเจนในหลักการการประเมิน

6. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Effectiveness) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน กล่าวคือ

6.1 การวางแผน (Performance Planning) หมายถึง พนักงานและผู้บังคับบัญชาขององค์กรสามารถกำหนดหรือระบุขอบข่ายของงาน วิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท

6.2 การติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) หมายถึง พนักงานและผู้บังคับบัญชาขององค์กรเกิดการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

6.3 การเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) หมายถึงการเก็บข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งข้อดีและข้อเสีย เพื่อเป็นแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

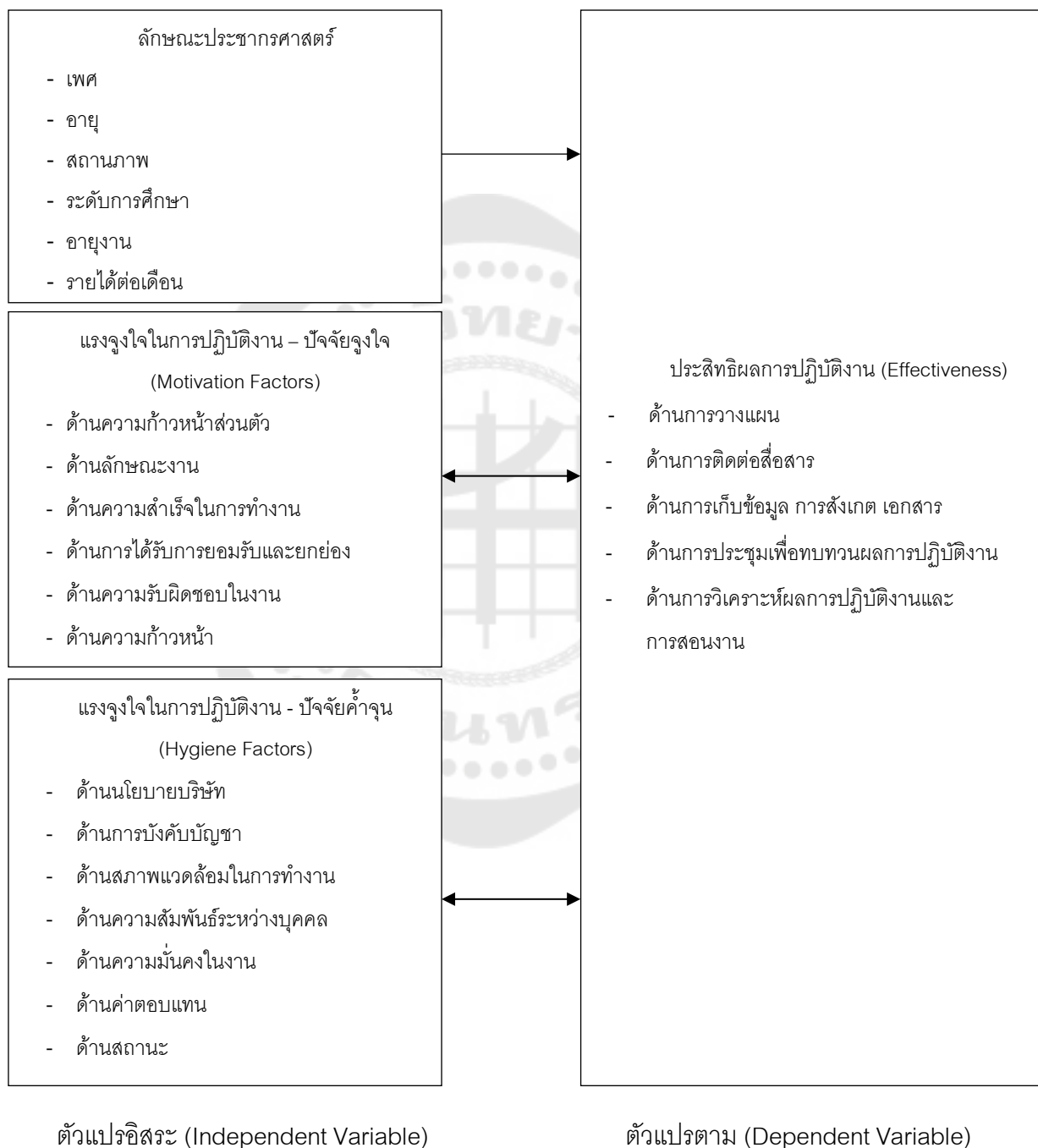
6.4 การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) หมายถึงการนำข้อมูลที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

6.5 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุจากปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาได้อธิบายถึงวิธีหรือแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาดังกล่าว



กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยนำแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

ประชากรศาสตร์ หรือ Demography มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก Demo = people คือ ประชาชนหรือประชากร Graphy = writing up, description หรือ study คือ การศึกษาหรือศาสตร์ ประชากรศาสตร์ หมายถึง การวิเคราะห์ทางประชากรในเรื่องขนาดโครงสร้าง การกระจายตัวและการเปลี่ยนแปลงประชากร ในเชิงที่สัมพันธ์กับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอื่นๆ ปัจจัยทางประชากรอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ยุบล เบญจรงค์กิจ (2552) ได้กล่าวถึงแนวความคิดด้านประชากรนี้ เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือ พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้น เป็นความเชื่อที่ว่าคนที่มีความสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social Categories Theory) ของ Defleur and Bell-Rokeach (1996) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับลักษณะต่างๆ ของบุคคลหรือลักษณะทางประชากร ซึ่งลักษณะเหล่านี้สามารถอธิบายเป็นกลุ่มๆ ได้ คือบุคคลที่มี พฤติกรรมคล้ายคลึงกันมักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในลำดับชั้นทางสังคมเดียวกันจะเลือกรับและตอบสนองต่อเนื้อหาข่าวสารในแบบเดียวกัน และทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาจากแนวความคิดเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus-Response) หรือทฤษฎี เอส-อาร์

(S-R Theory) ในสมัยก่อนและได้นำมาประยุกต์ใช้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารว่า ผู้รับสารที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน จะมีความสนใจต่อข่าวสารที่แตกต่างกัน

วิลเฟรด สุตันไฮนเนอร์ (2550) ให้ความหมายของประชากรศาสตร์ว่า เป็นศาสตร์ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับขนาดหรือจำนวนคนที่มีอยู่ในแต่ละสังคม ภูมิภาค และระดับโลก นอกจากนี้ยังศึกษาเกี่ยวกับการกระจายตัวของประชากรและองค์ประกอบต่างๆ ของประชากร โดยองค์ประกอบของประชากรศาสตร์มีทั้งด้านชีววิทยาและสังคม สามารถแบ่งออกได้ดังนี้ (1) องค์ประกอบที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ (2) องค์ประกอบที่หามาได้จากสังคม เช่น การศึกษา อาชีพ รายได้ โดยสอดคล้องกับ หลองศรี พิมลสมพงศ์ (2558) ได้กล่าวถึงความหมายของปัจจัยทางประชากรศาสตร์ (Demographic Factor) หมายถึง ลักษณะของประชากร ได้แก่ ขนาดขององค์ประกอบของครอบครัว เพศ อายุ การศึกษา ประสพการณ์ ระดับรายได้ อาชีพ เชื้อชาติ สัญชาติ

ในขณะที่ Schiffman and Wisenbli (2015) ได้กล่าวว่าการแบ่งส่วนประชากรทำได้โดยการ แบ่งกลุ่มของผู้บริโภคตามอายุ รายได้ เชื้อชาติ เพศ การประกอบอาชีพ สถานภาพสมรส ขนาดของครัวเรือน และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ตัวแปรเหล่านี้สามารถชักถามหรือการสังเกตได้อย่างง่ายดาย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้นักการตลาดได้จำแนกผู้บริโภคแต่ละประเภทตามที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน เช่น กลุ่มอายุ หรือกลุ่มรายได้ เช่นเดียวกับระดับชนชั้นทางสังคมที่จะถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์การคำนวณดัชนีการชี้วัด 3 ตัวแปร คือ รายได้ (จำนวนเงินเดือน) ระดับการศึกษา (การศึกษาสูงสุด) และอาชีพ (ระดับศักดิ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการประกอบอาชีพ) และในภายหลังในด้านที่อยู่ของผู้บริโภคและรหัสไปรษณีย์ สามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน ทำให้ทราบถึงที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของผู้บริโภค การแบ่งกลุ่มประชากรเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการค้นหาและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงจากแนวคิดข้างต้นสามารถที่จะแบ่งลักษณะประชากรศาสตร์เพื่อแบ่งส่วนตลาด และกำหนดตลาดเป้าหมายได้

คอตเลอร์ (2555) กล่าวว่า การแบ่งส่วนแบ่งตลาดโดยใช้ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ เป็นการแบ่งส่วนตลาดโดยใช้เกณฑ์ อายุ เพศ ขนาดครอบครัว วงจรชีวิตครอบครัว รายได้ อาชีพ การศึกษา ศาสนา สีผิว และเชื้อชาติ เป็นตัวแปรด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรที่นิยมใช้มากที่สุดในการแบ่งส่วนตลาด เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคและอัตราการให้บริการสินค้าของผู้บริโภคที่มีความแปรปรวนและเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ นอกจากนี้ อาจเพราะตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ง่ายต่อการวัดผลมากกว่าตัวแปรอื่น และถ้าเป็นการแบ่งส่วนตลาดในครั้งแรกจะใช้เกณฑ์อื่นในการเป็นส่วนตลาด เช่นเกณฑ์ในการแสวงหาผลประโยชน์

หรือพฤติกรรมก็พบว่าจะต้องทราบลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ด้วยเช่นกัน รวมไปถึงเป็นการประเมินที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

ในขณะที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ยังกล่าวว่า ภูมิหลังเฉพาะบุคคล หรือ ลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล เป็นลักษณะส่วนตัวบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และ ความมีอาวุโสในงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ดังนี้

1. อายุกับการทำงาน เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคล จะลดน้อยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม สำหรับบุคคลที่อายุ 55 ปีขึ้นไปนั้น ถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ พนักงานในองค์กรการไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุครบ 60 ปี จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่อายุมากขึ้นจะไม่อยากลาออกหรือย้ายงาน ทั้งนี้เนื่องจากการมีช่วงเวลาในการทำงานมากจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่มากขึ้น และมีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนได้มากขึ้น ตลอดจนมีสิทธิ์ในสวัสดิการต่างๆ ที่พึงได้เพิ่มขึ้นด้วย

พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจำนวนมากจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่หลีกเลี่ยงงาน มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง มีประสบการณ์ การทำงานจะเน้นคุณภาพ แต่ก็อาจจะขาดความยืดหยุ่น และจะต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

2. เพศกับการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันหรือแตกต่างกันน้อยมาก ระหว่างเพศหญิงและเพศชายในเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีลักษณะการคิดเชิงรุก ตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

3. สถานภาพการสมรสกับการทำงาน จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ว่า สถานภาพสมรสมีผลต่อการทำงานอย่างไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงานน้อยกว่าพนักงานที่เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4. ความมีอาวุโสในงานกับการทำงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานาน หรือผู้ที่มีอาวุโสในงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย รวมถึงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกจากการงานน้อย

สำหรับ ปณิศา มีจินดา (2553) ได้อธิบายถึง การแบ่งส่วนตลาดโดยคำนึงถึงข้อมูลประชากรด้านต่างๆ ได้แก่

1. อายุ ผู้บริโภคที่มีอายุแตกต่างกันมักจะมี ความชอบ รสนิยม และพฤติกรรมการใช้ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยจะแบ่งอายุออกเป็นช่วงวัยต่างๆ ได้แก่ อายุต่ำกว่า 6 ปี อายุระหว่าง 6-11 ปี อายุระหว่าง 12-19 ปี อายุระหว่าง 20-34 ปี อายุระหว่าง 50-64 ปีขึ้นไป หรืออาจแบ่งเป็นวัยทารก วัยเด็ก หรือวัยรุ่น วัยทำงาน และวัยชราก็ได้ สินค้าที่ตอบสนองความต้องการในแต่ละช่วงวัยก็จะแตกต่างกัน เช่น เครื่องแต่งกาย แชมพู ยาสิฟัน

2. เพศ เพศชายและเพศหญิงจะมีพฤติกรรมและทัศนคติที่ต่างกัน นักการตลาดจึงนำลักษณะที่ต่างกันมาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์บางประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคที่เพศแตกต่างกัน เช่น ครีมบำรุงผิว น้ำหอม กระเป๋า เสื้อผ้า

3. การศึกษา การศึกษาของผู้บริโภคมีอิทธิพลต่อรสนิยม ความชอบ และพฤติกรรมการซื้อ โดยผู้บริโภคที่มีการศึกษาสูงจะมีแนวโน้มบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพดีกว่า ผู้บริโภคที่มีการศึกษาต่ำ

4. อาชีพ ผู้บริโภคแต่ละอาชีพจะต้องการผลิตภัณฑ์และการบริการที่ต่างกัน เช่น นักธุรกิจ ต้องการสินค้าที่หรูหรา เพื่อเสริมภาพลักษณ์ ส่วนอาชีพอื่นๆ ก็จะมีความต้องการที่ต่างกันไป

5. รายได้ เป็นปัจจัยกำหนดอำนาจการซื้อ ผู้บริโภคที่มีรายได้สูงมีอำนาจการซื้อสูง มักเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง ในขณะที่ผู้บริโภคที่มีรายได้ต่ำหรือปานกลางจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีความคุ้มค่า

6. ขนาดของครอบครัว มีความสำคัญกับการบริโภคอย่างยิ่ง แต่ละครอบครัวจะมีจำนวนและลักษณะของบุคคลในครัวเรือนแตกต่างกัน เช่น อาจมีสมาชิก 1-2 คน 3-4 คนหรือ 5 คนขึ้นไป ซึ่งขนาดของครอบครัวก็จะเกี่ยวข้องกับการบริโภคผลิตภัณฑ์ เช่น ครอบครัวจะนิยมใช้รถขนาดใหญ่สำหรับครอบครัวหรือรูปแบบของที่อยู่อาศัยที่มีขนาดใหญ่

7. สถานภาพสมรส เช่น โสด แต่งงาน หย่าร้าง หรืออาศัยอยู่ร่วมกันโดยไม่แต่งงานมีผลต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวและการใช้เวลาว่าง

สำหรับ ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) กล่าวว่า การศึกษาว่าด้วยประชารัฐนั้น นับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากประชารัฐมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ซับซ้อน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในบางลักษณะนั้นอาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน นอกจากนี้การตัดสินใจต่างๆ ของบุคคลล้วนมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางประชารัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจว่าจะแต่งงานหรือเป็นโสด การกำหนดจำนวนบุตรที่ปรารถนา การดูแลตัวเองทั้งในแง่ของการ ระวังภัย ป้องกัน และรักษาโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อภาวะการเจ็บป่วยการตาย เป็นต้น ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงทางประชารัฐก็สามารถส่งผลกระทบมากมายต่อการดำรงชีวิตของ มนุษย์ในทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และ เศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปคือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ก็คือข้อมูลส่วนบุคคล โดยที่แต่ละคน ก็จะมีลักษณะ โดยที่แต่ละคนก็จะมีลักษณะเหล่านี้แตกต่างกันไปตามแต่ประสบการณ์ที่แต่ละ บุคคลที่ได้รับ และจากแนวคิดด้านประชากรศาสตร์ข้างต้นที่กล่าวว่า ปัจจัยทางด้าน ประชากรศาสตร์ต่างๆ ส่งผลต่อลักษณะทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดนี้ ใช้เป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุงาน ว่าจะมีพฤติกรรมแตกต่างกันหรือไม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

Vroom (1964, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นการเต็มใจในการทำงานโดยตอบสนองของความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจูงใจพนักงาน โดยกำหนดทิศทาง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยในการผลักดันให้ พนักงานมีความปรารถนาที่จะทำกิจกรรม

มัลลิกา ต้นสอน (อ้างถึงใน จารุณี สารนอก, 2553) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจคือ ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มี แรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหา

Stephen Robbins (อ้างถึงใน สุภาภรณ์ แก่นจันทร์, 2553) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจคือความตั้งใจของบุคคลหนึ่งที่จะใช้กำลังและความสามารถของตนเองในการดำเนิน

กิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ก่อให้เกิดพลังและทิศทางในการกระทำบางอย่าง

Kotler and Armstrong (2002) รายงานว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (Motive) หรือแรงขับเคลื่อน (Drive) เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (Biological) เกิดขึ้นจากสภาวะตึงเครียด เช่น ความหิวกระหายหรือความลำบากบางอย่าง เป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดความตึงเครียด

ดังนั้นจึงสามารถสรุปคำว่า "แรงจูงใจ" เป็นกระบวนการที่ถูกกระตุ้นหรือโน้มน้าวจากสิ่งเร้าโดยบุคคลเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อสิ่งเร้านั้น ยกตัวอย่างเช่น หากเด็กนักเรียนได้เห็นบุคคลต้นแบบของตนประสบความสำเร็จจากสื่อต่างๆ ทำให้เด็กนักเรียนมีความสนใจ และต้องการที่จะเอาอย่างบุคคลต้นแบบคนนั้น และพยายามอย่างหนักที่จะประสบความสำเร็จให้ได้แบบที่บุคคลต้นแบบของตน

2. ความสำคัญของการจูงใจ

กิจจา บานชื่น (2560) กล่าวว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็งและกระตือรือร้นจนสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาวม เย็นชาวม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปในแต่ละวัน

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายาม แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีมักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2557) กล่าวว่า การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์การจะทำให้พนักงานในองค์การมีความยินดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงาน ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของตนอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่นี้อย่างมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีคุณธรรม

วินัย เพชรช่วย (2552, อ้างถึงใน วินิดา ประดิษฐ์, 2554) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจูงใจเกี่ยวข้องกับอยู่ 3 ประการ ประการแรก ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ หรือใช้พลังให้เกิดการกระทำ เช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจ หรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จ ประการที่สอง ในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่างๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อทำให้คนอื่นประทับใจตนเอง บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางการปฏิบัติด้วยการทำงานมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลดี ทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้มากขึ้นเป็นพิเศษ ทางเลือกเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ประการสุดท้าย คือการรักษาระดับของพฤติกรรมหรือกระทำให้อยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย

Angelo Kinicki และ Brian Williams (2009) ให้ข้อคิดเห็นว่าคุณค่าของการจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์กรเป็นปกติที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาร่วมทำงานร่วมกันในองค์กร
2. ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี ไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาที่มีสภาพเศรษฐกิจขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตาม องค์กรก็ยังต้องการให้พนักงานที่ดีและมีความสามารถอยู่กับองค์กรตลอดไป
3. ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย ในองค์กรหลายแห่งนั้น การขาดงานหรือการไม่ตรงต่อเวลาของพนักงานคือพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น
4. ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น พนักงานบางคนทำงานเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออก แต่ในทางกลับกันองค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น โดยส่วนใหญ่องค์กรมักมีความคาดหวังให้พนักงานในองค์กรทำงานให้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

จากความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่ามีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.3.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's theory motivation)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย Abraham Maslow นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด อธิบายถึงความพึงพอใจและความต้องการของมนุษย์ โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุดโดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูงก็จะมีอาการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

อับราฮัม มาสโลว์ (A.H.Maslow) เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ชั้นด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ชั้น มีการเรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้เป็นที่พึงพอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในขั้นสูงต่อไป ความต้องการในขั้นต่ำกว่าจะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจเสียก่อนเสมอมนุษย์จึงจะเกิดความต้องการขั้นสูงได้

อับราฮัม มาสโลว์ (A.H.Maslow) (อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแสง, 2555) ค้นหาวิธีที่จะอธิบายว่าทำไมคนจึงถูกผลักดันโดยความต้องการบางอย่าง ณ เวลาหนึ่ง ทำไมคนหนึ่งจึงทุ่มเทเวลาและพลังงานอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัยของตนเองแต่อีกคนหนึ่งกลับทำสิ่งเหล่านั้นเพื่อให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คำตอบของมาสโลว์ คือความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ทฤษฎีของมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการตามความสำคัญ ดังนี้

2.3.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic needs) ในการดำรงชีวิตอยู่ เช่น อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ

2.3.1.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินรวมถึงความมั่นคงในการทำงาน

2.3.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคมที่จะให้คนอื่นยอมรับตนเข้าเป็นหมู่เป็นพวก เป็นสมาชิกในกลุ่ม ได้รับการยอมรับความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อหวังให้สังคมตอบสนองความต้องการของตน

2.3.1.4 ความต้องการได้รับการยกย่อง หรือมีฐานะสูงเด่นในสังคม (Esteem needs) เมื่อสังคมได้ตอบสนองความต้องการของตนแล้ว ก็จะมุ่งหาทางตอบสนองความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปอีก คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น และต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ ความต้องการนี้ประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ ทำให้บุคคลอื่นยอมรับ ต้องการให้ตนเองดูเด่นกว่าคนอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคม ต้องการให้คนอื่นกล่าวขวัญถึง ต้องการมีชื่อเสียงโด่งดัง

ในสังคม ต้องการรับการยกย่องสรรเสริญจากสังคม และต้องการมีสภาพที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความภูมิใจในตนเอง

2.3.1.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) ความต้องการขั้นที่ 5 นี้ เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ คือต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการนี้บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการหรือความคาดหวังที่แตกต่างกันไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ จึงนับว่าเป็นความต้องการขั้นปลายสุดของศักยภาพของบุคคล ที่บุคคลนั้นปรารถนาจะเป็นความต้องการ จุดสุดยอดของความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษซึ่งบุคคลธรรมดาส่วนมากนี้ก็อยากจะเป็น อยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องเป็นพิเศษจากบุคคลทั่วไป

ลักษณะความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ประเภทนี้ ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรืออย่างชัดเจนตามลำดับขั้นทฤษฎีการลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) เสมอไป เพราะมาโลว์เองก็มีความเห็นว่า ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์นั้นมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ และไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ดังนั้น คนเราอาจจะมีความต้องการในหลายๆ ระดับในเวลาเดียวกัน เพียงแต่มีความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไปตามสถานภาพความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน โดยแต่ละบุคคลพยายามที่สร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกก่อนเมื่อความต้องการนั้นได้รับความพึงพอใจ ความต้องการนั้นก็จะมีหมดลงและเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดลำดับต่อไป ตัวอย่าง เช่น คนที่อดอยาก (ความต้องการทางกาย) จะไม่สนใจต่องานศิลปะชั้นล้ำสุด (ความต้องการสูงสุด) หรือไม่ต้องการยกย่องจากผู้อื่น หรือไม่ต้องการแม้แต่อากาศที่บริสุทธิ์ (ความปลอดภัย) แต่เมื่อความต้องการแต่ละขั้นได้รับความพึงพอใจแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นลำดับต่อไป

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของ ความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ

1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower-Order Needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนเพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการขั้นสูง (Higher-Order Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองที่หลัง เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการการยกย่องและ ยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

จากหลักการของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นแนวคิด ที่แสดงให้เห็นว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีความต้องการหลายๆ อย่างอยู่ในตัว แต่ในขณะหนึ่งจะมีความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเด่นที่สุดเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นหรือผลักดันให้ต้องพยายามหาวิธีการที่กระทำการเพื่อให้ได้สิ่งนั้นและความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ได้

2.3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer (Existence Relatedness Growth)

Clayton Alderfer นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Yale ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการดำรงอยู่ความสัมพันธ์และความก้าวหน้า ที่เรียกรวมกันว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดย Alderferสรุปว่าความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยศาสตราจารย์ (2557) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นๆ และความต้องการของมนุษย์เริ่มต้นที่ขั้นต้นก่อน เช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ขั้น ได้แก่

2.3.2.1 ความต้องการการอยู่รอด เป็นความต้องการขั้นแรกสุด อาทิ การได้รับเงินเดือนประจำ มีการทำงานที่มั่นคง มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีเวลาหยุดพักที่เหมาะสม มีการดูแลพนักงานในด้านต่างๆ เช่น มีโรงอาหาร มีการประกันภัยและประกันสุขภาพ มีอากาศบริสุทธิ์ และมีแสงสว่างที่พอเพียง เป็นต้น

2.3.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ อาทิ การมีเพื่อน มีทีมงาน มีครอบครัว มีกิจกรรมทางสังคม มีผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมถึงมีค่าตอบแทนจากผลงาน (ซึ่งย่อมสะท้อนการได้รับการยอมรับในความสามารถและผลงานของตนเอง)

2.3.2.3 ความต้องการเติบโตก้าวหน้า เป็นความต้องการในงานที่น่าสนใจและท้าทาย ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง ได้รับความก้าวหน้าในองค์กร และ ได้รับความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีนี้ระบุว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ความต้องการก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นถัดไป แต่หากความต้องการในขั้นถัดไปไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะถอยความต้องการกลับลงมาสู่ขั้นก่อน โดยละทิ้งความต้องการขั้นถัดไปโดยปริยาย

ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของ Maslow ที่ว่า ความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะจูงใจบุคคลและเห็นด้วยว่า โดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับของความต้องการจากระดับต่ำกว่าก่อนความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ เช่น บุคคลที่คับข้องใจภายใน การตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโต อาจจะถูกใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (วุฒิพล สกลเกียรติ, 2546)

สำหรับแนวคิดจากทฤษฎีนี้แม้จะเป็นการศึกษาจากลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ก็ตามแต่ก็มีประเด็นที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ

1. ตามสภาพความเป็นจริงความต้องการทั้ง 5 ขั้น สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ 3 ขั้น เท่านั้น คือ ความต้องการดำรงชีวิต เปรียบเทียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางสังคม ทฤษฎีความต้องการ ซึ่งหมายถึง ความต้องการในการยังชีพ ที่พักอาศัย รวมทั้งความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง ความต้องการความสัมพันธ์ มีลักษณะเหมือนกันกับความต้องการทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความต้องการเจริญเติบโต สามารถเปรียบเทียบได้กับ ความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคที่มีอยู่

2. ตามแนวทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เห็นว่าบุคคลจะมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้นจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลอาจจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจจะมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับเพื่อที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง บุคคลอาจจะมี ความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับขั้นนั้นๆ ลักษณะเช่นนี้อาจจะเป็นเหตุให้บุคคลมีความพยายามที่จะกลับไปแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าก็ได้

2.3.3 ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการของ McClelland (McClelland's Three Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการ 3 ประการของ McClelland (McClelland's Three Needs Theory) David McClelland เป็นนักทฤษฎีทางจิตวิทยาอเมริกัน แนวทฤษฎีนี้ได้ทำการศึกษาทดสอบความต้องการของแต่ละคน McClelland ได้ทำการวิจัยตามแนวความคิดของความ ต้องการทั้ง 3 ประการสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ โดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทายและต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ประเมินตัวเองมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว บุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูงจะแสวงหาแนวทางเพื่อก้าวไปข้างหน้า จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุไปสู่ความสำเร็จ และจะมีความ รับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่างๆ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือเป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ร่วมมือมากกว่าสถานการณ์แข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น บุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูงมองความต้องการนี้คล้ายกับ ความต้องการระดับที่ 3 ของ Maslow

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิธีการเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและได้รับการยกย่อง ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น ความปรารถนาอยากได้อำนาจบารมีเพื่อนำไปใช้ควบคุมกำกับผู้อื่น บุคคลผู้ต้องการมีอำนาจบารมีสูงตามแนวความคิดของ McClelland มีความต้องการอำนาจแยกเป็น 2 แนวทาง คือ ในทางบวก เป็นความปรารถนาอยากมี อำนาจบารมี สามารถเชิญชวนและดลบันดาลใจผู้อื่นให้คล้อยตามยอมรับได้ และในทางลบ คือ ความต้องการอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น

2.3.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959)

Frederick Herzberg และคณะ เป็นผู้คิดค้นทฤษฎีนี้เมื่อปี ค.ศ. 1959 เป็นทฤษฎีที่ได้รับ การยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์การบริหารทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (The Motivation Hygiene Theory เพื่อเสนอทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน หรือเรียกอีก

แบบหนึ่งว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ที่เรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเรียกว่าปัจจัยจูงใจและสิ่งที่ไม่พอใจหรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพึงพอใจอยู่เสมอจึงเรียกว่าปัจจัยค้ำจุน

Herzberg (1959) ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งได้ศึกษาถึงการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลซึ่งได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน สรุปได้ว่าความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พอใจในงานที่ทำนั้นไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ดังนี้

2.3.3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความก้าวหน้าส่วนตัวลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้า

2.3.3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยจำเป็นในทุกองค์การ หากไม่มีพนักงานจะไม่พอใจในการทำงาน อันได้แก่ นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และสถานะ เป็นต้น

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์กสามารถสรุปได้ว่า

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1.1 ความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) คือ งานที่มอบหมายให้แก่พนักงานนั้น เปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบงานของตนเอง ซึ่งความก้าวหน้าส่วนตัวนั้น อาจเกิดจากการมอบหมายงานให้แก่พนักงาน หรือจากการฝึกอบรมพนักงาน

1.2 ลักษณะงาน (Work Content) คือ ลักษณะงานที่มอบหมายให้แก่พนักงานควรจะเป็นงานที่มีความน่าสนใจ มีความหลากหลายและมีความท้าทายกับความสามารถสามารถแสดงออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่พนักงานจะได้มีแรงจูงใจให้ทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงและรู้สึกว่าการที่ตนปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

1.3 ความสำเร็จในงาน (Achievement) คือ การที่พนักงานสามารถวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้ว่าจะงานดังกล่าวจะเป็นงานที่ยาก พนักงานสามารถออกแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ จะทำให้พนักงานคนนั้นมีความภูมิใจที่แม้จะยาก แต่ก็คุ้มค่ากับการทำ

1.4 การยอมรับและยกย่อง (Recognition) คือ การที่พนักงานได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือยกย่องและชมเชยจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน เมื่อพนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง จนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

1.5 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) คือ พนักงานแต่ละคนจะมีงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีอิสระในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ถูกต้องและควรจะทำให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นยากต่อการปฏิบัติงานแทน

1.6 ความก้าวหน้า (Advancement) คือ พนักงานทุกคนควรได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานซึ่งบริษัทได้มอบและสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งในองค์การ มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม

2. ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ได้แก่

2.1 นโยบายบริษัท (Company Policies) คือ นโยบายของบริษัทนั้นๆ ควรมีความเหมาะสม มีความยุติธรรมกับพนักงานและมีความใกล้เคียง หรือเท่าเทียมกับบริษัทอื่นๆ ที่อยู่ในแวดวงเดียวกันนโยบายที่ประกาศใช้พนักงานต้องรับทราบและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรให้คำปรึกษา แนะนำ ความช่วยเหลือแก่พนักงานและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเหมาะสมยุติธรรม และสะดวก เพื่อพนักงานมีอิสระในการทำงาน อีกทั้งยังคอยสนับสนุน ให้ความรู้และเทคนิคใหม่ๆ การปฏิบัติงานของพนักงานด้วย โดยพนักงานสามารถติดต่อได้อย่างสะดวก

2.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งภายในและภายนอก เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน มีความเหมาะสม ปลอดภัย มีอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ เพียงพอต่อพนักงานถูกสุขอนามัยและเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะอาด และปลอดภัย มีระบบรักษาความปลอดภัยในสำนักงาน และอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) คือ การที่ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ทั้งเพื่อนพนักงาน หัวหน้างาน และลูกน้อง เป็นไปในทางที่ดี ไม่มีการกีดกันหรือขัดแย้งกันในการทำงาน หรือการแบ่งพรรคแบ่งพวกระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมถึงให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้ร่วมแบ่งปันข้อมูล ข้อคิดเห็น เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.5 ความมั่นคงในงาน (Job security) คือ การที่พนักงานมีความมั่นใจว่าหน้าที่การงานของตนนั้นมีความมั่นคง ตัวพนักงานไม่ถูกคุกคาม หรือพฤติกรรมใดที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจที่จะทำงานและองค์การมีความมั่นคง และสามารถเติบโตขึ้นได้ในอนาคต

2.6 ค่าตอบแทน (Salary and Welfare) คือ ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การควรมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ความสามารถ และระดับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นรวมถึงสวัสดิการที่องค์การมอบให้มีความใกล้เคียงกับบริษัทอื่นที่อยู่ในแวดวงเดียวกัน

2.7 สถานะ (Status) คือ การที่บริษัทมีสัญญาจ้างพนักงาน การมอบหมายตำแหน่งต่างๆ การทำงานที่มีคุณค่า อาจทำให้พนักงานได้รับการประเมินในตำแหน่งต่างๆ ที่ชัดเจนตามหลักของการประเมิน และยุติธรรมอาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

สาริซ (Sallis, 2014) กล่าวว่าแรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งเชื่อมโยงกับความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการและแรงขับภายในก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีในด้านการทำงานนั้น หากบุคคลไม่เข้าใจในสิ่งที่เป็นแรงจูงใจแล้วก็จะทำให้บุคคลต้องประสบกับงานหรืออาชีพที่ไม่เหมาะสมกับตนเองแรงจูงใจนั้นคือแรงขับที่จะทำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือพฤติกรรมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์อาจจะเป็นความปรารถนาในด้านทรัพย์สินเงินทองอำนาจสถานะหรือการประสบความสำเร็จหรือเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นสามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าเป้าหมายคนทั่วไปมักกล่าวว่าจะมีแรงจูงใจหรือมีความกระตือรือร้นและพลังอย่างเต็มเปี่ยมเมื่อสามารถมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายนั้นหมายถึงบุคคลจะมีแรงจูงใจเมื่อต้องการจะทำงานที่ดีมากกว่าเมื่ออยู่ในสภาวะที่ถูกบังคับขู่เข็ญหรือมีสิ่งล่อใจ

บานาร์ด (Barnard, 1974) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสถานะทางกายที่ให้เห็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทนหรือรางวัล

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non - Material Opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefaction) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือและการแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractions) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีที่มีมิตรซึ่งถ้าเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Condition to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องคล้อยกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมในหมู่ผู้ร่วมงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน

สมคิด บางโม (2558) ได้เสนอวิธีการจัดการกิจกรรมจูงใจพนักงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัย ดังนี้

1. การมอบหมายงาน ควรมอบหมายงานง่ายๆ ให้ทำก่อน แล้วจึงมอบหมายงานที่ยากขึ้นตามลำดับ

2. เพิ่มความรับผิดชอบงานให้ทั่วถึงและมากขึ้น

3. ยกย่องให้เกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น มอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี

4. ให้มีโอกาสร่วมประชุมในวาระการประชุมที่สำคัญ

5. มอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทาย

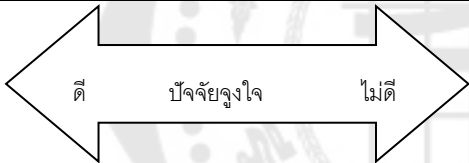
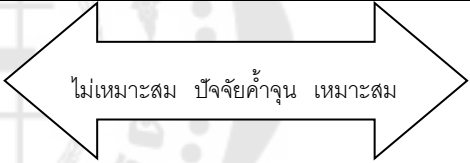
6. แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

7. สร้างความรู้สึกรู้สีกว่างานขององค์กรเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า

8. เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน

สุทธิ ขวัญเงิน (2559) กล่าวว่า การค้นพบของเฮอริสเบอร์ก สามารถสรุปได้ว่า หากผู้บริหารต้องการงานที่มีคุณภาพ ควรจะจัดให้มีทั้งปัจจัยค่าจ้าง และปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น องค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจจะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีได้เมื่อมีการจ่าย ค่าตอบแทนเพียงพอ และให้ความมั่นคงในการทำงาน

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2557) สรุปแนวคิดของเฮอริสเบอร์กว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น จะเกี่ยวข้องกับ ตัวเนื้องานที่ทำ ส่วนปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมของงาน โดยเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานว่า ปัจจัยจูงใจ และเรียก ปัจจัยที่อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานว่า ปัจจัยค่าจ้าง เฮอริสเบอร์กเชื่อว่า ปัจจัยค่าจ้างมี ส่วนสำคัญที่สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า หาก ปัจจัยค่าจ้างมีความไม่เหมาะสมต่อการทำงาน เช่น มีกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป บรรยากาศ ในการทำงานไม่ดี ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนไม่คุ้มค่า ก็จะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พอใจในการ ทำงาน สำหรับปัจจัยจูงใจที่ได้รับการตอบสนองที่ดี เช่น การให้อิสระในการทำงาน ให้โอกาส รับผิดชอบในงานที่ทำ และมีความก้าวหน้าในสายงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการ ทำงาน จึงจะจัดว่าเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานได้ซึ่งสามารถสรุปตามภาพประกอบที่ 2

ปัจจัยจูงใจ เน้นลักษณะงาน	ปัจจัยค้ำจุน เน้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน
1. ความสำเร็จในงาน 2. การยอมรับและยกย่อง 3. ความรับผิดชอบในงาน 4. งานที่มีความท้าทายและใช้ความคิด สร้างสรรค์ 5. ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ 6. ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ 7. การเจริญเติบโตในองค์กร	1. นโยบายขององค์กร 2. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5. ความมั่นคงในงาน 6. เงินค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทนรวมถึง สวัสดิการ 7. สถานภาพในการทำงาน ความปลอดภัยใน การทำงาน
	
มีความพอใจ ไม่มีความพอใจ	มีความพอใจ ไม่มีความพอใจ

ภาพประกอบ 2 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยทั้งสองด้านตามทฤษฎีสองปัจจัย (2557)

กมลพร กัลยาณมิตร (2559) ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริสเบอร์กเป็น การศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวสามารถจัดองค์ประกอบของแรงจูงใจได้อย่าง ชัดเจนและครอบคลุม เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ ก็จะเป็นแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ส่งผลให้มีความทุ่มเทในการทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหน็ด เหนื่อยเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จนเกิดเป็นความจงรักภักดีและสั่งสมเป็น ความผูกพันต่อองค์กรต่อไปจนไม่มีความคิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานก็จะตกต่ำไปด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าเมื่อใดปัจจัย

ค่าจุนลดต่ำกว่า ระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานต้องมีการโยกย้ายงาน ลาออก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยควบคู่นี้ ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป อันทำให้พนักงานในองค์การร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การได้มาก

นอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่หากมีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการจูงใจ หากมีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้มีหน้าที่ค่าจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้มีประสิทธิผลและรู้สึกผูกพันกับองค์การ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทกำลังและความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ในสภาพปฏิบัติงานต่างๆ จะเป็นสิ่งไม่น่าสนใจและไม่ค่อยท้าทายหรือจูงใจคนมากในงานในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งไม่น่าสนใจเท่าใดและค่อนข้างจะน่าเบื่อแต่ด้วยความจำเป็นก็ยังคงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาข้างต้นนี้ได้ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความหมายในทางที่ให้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้งานมีข้อได้เปรียบหน่วยงานอื่นในด้านต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติตามที่เขาต้องการอยู่เป็นวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ในขั้นแรกผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ให้เข้ากับเป้าหมายของหน่วยงานเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ของหน่วยงาน และเมื่อพนักงานได้เห็นหนทางที่จะได้รับผลประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็ควรจะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักการอย่างกว้างๆ ว่าจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานเสมอและตลอดเวลา

ปัญหาของการทำการจูงใจมักจะยุ่งยากในเรื่องต่าง ๆ ในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่มักเข้าใจความหมายของการจูงใจด้วยวิธีการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ปัจจุบันผู้บริหารสมัยใหม่เข้าใจว่าการจูงใจนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งที่เป็นตัวเงินและมีตัวเงินมาใช้ตอบสนองสิ่งจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากมองที่ตัวพนักงานเป็นเกณฑ์พนักงานจะเข้ามาทำงานด้วยเหตุผล หลายประการ นอกจากจะต้องการเงินแล้ว ความต้องการมีฐานะในอาชีพ ความต้องการสังคมกับคนอื่น ๆ ก็เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่นเดียวกัน ทุกคนจะมีเป้าหมายหรือความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้เสมอ ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารจะมีโอกาสเลือกใช้สิ่งต่างๆ หรือสื่อได้หลายอย่างที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองได้อย่างถูกต้อง ความพอใจย่อมเกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมในการปฏิบัติงานก็จะแสดงออกในทางที่ดีและมีผลทำให้ผลงานโดยรวมดีขึ้นด้วย ปัญหาของผู้บริหารจึงอยู่ที่ว่าจะต้องสามารถทราบให้ได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังมีปัญหาหรือมีความต้องการที่ต้องการจะให้ตอบสนองอะไรบ้าง และสิ่งใดมีความสำคัญเร่งด่วน มากกว่ากัน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารในฐานะผู้ให้ผลประโยชน์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเลือกใช้เครื่องมือเพื่อตอบสนองได้ถูกต้องตรงกัน โอกาสที่จะมีการจูงใจอย่างได้ผล ผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่ใช้ตรงกับชนิดของความต้องการที่พนักงานมีอยู่สิ่งตอบสนองเหล่านี้จะมีแตกต่างกันไปหลายอย่างผู้บริหารจะต้องเลือก โดยมีการจัดส่วนประกอบของสิ่งจูงใจอย่างเหมาะสมและควรจะมีการให้น้ำหนักต่อแต่ละสิ่งได้อย่างถูกต้องอีกด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องมีการให้สิ่งตอบสนองสิ่งจูงใจหลายชนิด และจะต้องให้แต่ละชนิดมากขึ้นน้อย ต่างกันตามความเหมาะสมด้วย เครื่องมือหรือสิ่งจูงใจมีดังนี้ คือ

1. เทคนิคการควบคุมงาน (Supervisory Techniques) อาจแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

1.1 Positive Method หรือ แบบมีการเอาใจคนงาน

1.2 Negative Method หรือ แบบไม่มีการเอาใจคนงาน

2. การใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ ที่แตกต่างกันจะมีผล ต่อพฤติกรรมของคนงานเสมอ และจะสามารถช่วยประกันให้ผลงานที่ออกมาอย่างน้อยที่สุด จะต้องได้ประสิทธิภาพตามสมควร แต่ถ้าใช้อำนาจหน้าที่เกินกว่าขนาดที่เหมาะสมหรือใช้ผิดลักษณะก็อาจ เกิดผลกระทบต่อขวัญของพนักงานได้

3. การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ เช่น เงินเบี้ยเลี้ยงเดินทาง การให้บริการด้านอาหาร การให้บริการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เป็นต้น

4. ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน เช่น พนักงานต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อหวังให้มีฐานะในตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้เกียรติและเป็นกันเองกับพนักงาน การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มักจะทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจได้เสมอ

จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg สามารถกล่าวได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่พยายามค้นหาว่าความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุใด โดยทฤษฎีนี้พยายามดึงคุณลักษณะของมูลเหตุของความไม่พึงพอใจ ออกมาเป็น 2 ปัจจัย ซึ่งหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีอื่นที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันพบว่ามี ความสอดคล้องกัน กล่าวคือ

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg กล่าวคือ ปัจจัยค่าจูน ซึ่งได้แก่ นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน เปรียบได้กับความต้องการของร่างกาย ความมั่นคงหรือความปลอดภัยและความต้องการทางสังคมของ Maslow ส่วนปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในงาน ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ เปรียบได้กับความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่องจากสังคม และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของ Maslow

ดาร์วิน ปฏิเมธีภรณ์ (2556) ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก มีความใกล้เคียงกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 3

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก
ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต	1. ความรับผิดชอบในงาน 2. ความสำเร็จในงาน 3. ความก้าวหน้าส่วนตัว(โอกาสเติบโต)
ความต้องการได้รับการยกย่อง	1. ความก้าวหน้า 2. การยอมรับและยกย่อง 3. ฐานะ หรือ สถานะ
ความต้องการทางสังคม	1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับ 1.1 ผู้บังคับบัญชา (การบังคับบัญชา) 1.2 เพื่อนร่วมงาน 1.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก
ความต้องการด้านความมั่นคง	1. นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน (นโยบายบริษัท) 2. ความมั่นคงในงาน 3. สภาพของงาน ลักษณะงาน
ความต้องการทางร่างกาย	1. เงินเดือน ค่าตอบแทน 2. ชีวิตส่วนตัว สถานภาพแวดล้อมใน การทำงาน

ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัย
ของเฮอริสเบอร์ก (2556)

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg กล่าวคือ ปัจจัยคำจูง คือ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า เปรียบได้กับความต้องการทางสังคม ส่วนปัจจัยจูงใจ คือ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าเปรียบได้กับความต้องการบรรลุความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ ตามทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีERG ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg กล่าวคือ ปัจจัยคำจูง คือ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการความสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยจูงใจ คือความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้า เปรียบได้กับความต้องการความเจริญก้าวหน้าของ Alderfer แต่ทฤษฎีนี้แตกต่างจากทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow คือไม่ยึดตามลำดับความต้องการตายตัวแบบ Maslow กล่าวคือ ความต้องการอาจก้าวกระโดดไม่เป็นไปตามลำดับได้ และยังมีแนวคิดที่ว่าเมื่อความต้องการในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าถูกกระตุ้นออกมาดังภาพประกอบที่ 4 (ศุสิทธิ์ จิตต์เที่ยง, 2560)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer	ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	ทฤษฎีความต้องการของ McClelland
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	2. ปัจจัยจูงใจ	3. ความต้องการบรรลุความสำเร็จ
4. ความต้องการเป็นที่ยอมรับยกย่องจากสังคม			2. ความต้องการความสัมพันธ์
3. ความต้องการทางด้านสังคม	2. ความต้องการความสัมพันธ์		
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	1. ความต้องการดำรงชีวิต	1. ปัจจัยค่าจูน	1. ความต้องการทางสังคม
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย			

ภาพประกอบ 4 เปรียบเทียบแนวความคิดความต้องการ 4 ทฤษฎีการจูงใจ

โดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหาที่มีสมมติฐานที่ความสำเร็จของงานอยู่ที่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร โดยใช้ปัจจัยเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และมองว่าความต้องการพื้นฐานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเท ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูงสุด และในการสร้างแรงจูงใจนี้เอง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องศึกษาถึงความต้องการพื้นฐานและความต้องการในด้านต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของพนักงานอันนำมาซึ่งประสิทธิผลในการทำงานตามที่องค์กรต้องการต่อไป

สำหรับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพราะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีแนวคิดที่ว่าเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัย 2 ด้านนี้แล้ว จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ผลที่ตามมาคือบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูนป้องกันมิให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ

ในงานขึ้น และมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอิร์สเบอร์เกอร์มาใช้ในการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าทฤษฎีสองปัจจัย มีความครอบคลุมในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิผล

การศึกษาเรื่องประสิทธิผล (Effectiveness) ได้มีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามต่างๆ กัน ดังนี้ ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)

ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ของการที่องค์การ ในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหายโดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่พนักงาน ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends) โดยเกณฑ์บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล คือความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนอกองค์การ และการปราศจากความกดดัน หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2551) กล่าวว่านอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปแล้วการประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐานขององค์การหรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ ความพร้อม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกิจกรรมขององค์การที่เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรม

ต่อไปนี้เป็น การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนในองค์กร การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์กร และการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม

Mott (1972) มองว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่มีต่อโครงสร้างขององค์กรอื่นที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมองถึงความเป็นทางการและความไม่เป็นทางการของลักษณะงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่เกิดจากโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรหรืองานที่เกิดจากความไม่เป็นทางการของสมาชิกในองค์กรและกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่สมาชิกในองค์กรทำที่อยู่นอกเหนือความเป็นทางการย่อมส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร

Etzioni (1964) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ ส่วน Schein (1970) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใด ความต้องการให้ลุล่วงประสิทธิผลขององค์กรจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงการมีสมรรถนะสูงสามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงโดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2553)

สำหรับวิธีในการทดสอบการบริหารที่ดีก็คือการดูความสามารถในการจัดองค์กร (Organize) และการใช้ทรัพยากรที่หาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้สิ่งสำคัญในที่นี้คือ ประสิทธิภาพ หรือ Effectiveness ซึ่งในปัจจุบันมักเป็นที่ยอมรับว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือตัดสินว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ นอกจากนี้ นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ได้นิยามความหมายคำว่าประสิทธิผลนั้นมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return on Investment) สำหรับในส่วนการผลิต ประสิทธิภาพ มีหมายความว่าถึง

คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์ ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการวิจัยในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือ ผลผลิตใหม่ๆ ขององค์การ และสำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพหมายถึงคุณภาพของชีวิตการทำงาน ภรณ์ มหามนต์ (2559) ยังมีความเห็นอีกว่าประสิทธิผลขององค์การจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำนักงบประมาณ (2555) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของการใช้ทรัพยากรการบริหารกิจกรรมผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารขององค์การ ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน

ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึง ชีตความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง แนวความคิดของสาขาวิชาการทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันต่อวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมติฐานของตนเท่านั้น เช่น จัดการและนักวิเคราะห์ขององค์การ (Organization Analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (Evaluation Criteria) ความมีประสิทธิภาพขององค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือ วัดจากผลกำไร ซึ่งปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวได้ เพราะไม่มีองค์การไหนสามารถจะอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์การมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหากำไรแต่ประการเดียวโดยไม่สนใจต่อความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์การ และของสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีองค์การหลายประเภท เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยงานสงเคราะห์ต่างๆ ซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรแต่อย่างใด อีกทั้งองค์การยังมักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (Multiple Goals) ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (Criteria) หลายประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การอย่างแท้จริง

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์โดยไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิกทั้งยังเกิดความพึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไป

ความหมายของประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้หรือได้คาดหวังไว้ โดยหากนำมาศึกษาแล้วจะพบว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีความหมายที่ต่างกัน ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วจะมีการคิดหรือวางแผนที่จะให้องค์การนั้นสามารถทำกิจการนั้นให้สำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ เรียกว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดการจะเริ่มต้นที่การตั้งเป้าหมายและความสำเร็จของงาน นั่นคือในการวางแผนงานนั้นจะต้องเริ่ม ณ จุดเริ่มต้นของงานจะมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ว่า ผลสำเร็จที่ต้องการคืออะไร ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่องค์การดำเนินกิจการหรือแผนงานอย่างใดอย่างหนึ่งและปรากฏว่าผลเกิดขึ้น (Outcomes) หรือเกิดผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) ณ ระดับที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัดจากการการใช้ทรัพยากร (Resources) หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) มากน้อยเพียงใด ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการในโครงการหรืองานใดน้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินโครงการนั้นจะมีประสิทธิผลสูงสุด (ทั้งนี้โดยการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้เหมือนกัน) ในทางตรงกันข้าม หากโครงการใดแม้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เหมือนกันก็ตามแต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามามากกว่าโครงการอื่นๆ โครงการนั้นก็จะไม่ใช่โครงการที่มีประสิทธิผลสูงสุด

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จผลการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การติดตามความคืบหน้าในการก้าวสู่เป้าหมาย และการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ เป็นกระบวนการที่กว้างเพื่อระบุทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายโดยรวม ทั้งนี้การวัดผลการดำเนินงานขององค์การมี 3 มิติ คือ (1) ประสิทธิภาพ (2) ประสิทธิภาพและ (3) ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งผลการดำเนินงานประกอบด้วยด้าน 2 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานทางการตลาดและผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานทางการตลาดสัมพันธ์กับพฤติกรรมของลูกค้า ปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ความภักดีของลูกค้าและการเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานด้านการตลาด ในขณะที่ผลการดำเนินงาน

ทางการเงินมีการวัดตามเงื่อนไขทางบัญชี การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การควรประเมินผลสำเร็จของเป้าหมายและผลการดำเนินงานทางการเงินที่แสดงถึงผลสำเร็จของรายได้สุทธิหรือยอดขาย การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีขึ้น การเติบโต และความต่อเนื่องของผลการดำเนินงาน

สำหรับในแวดวงการศึกษา มีนักวิชาการที่ทำการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้มิติที่วิเคราะห์ถึงประสิทธิผลขององค์การอยู่ 3 องค์ประกอบด้วยกันได้แก่ การวิเคราะห์ถึง (1) ผลผลิตภาพ (Productivity) อันได้แก่ การวัดถึงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิผลของผลผลิต (2) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และ (3) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การทำได้โดยการปรับปรุงความสามารถในการทำงานของหมู่คณะหรือทีมงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานให้เกิดคุณประโยชน์จากแต่ละคน การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการบริหารเป้าหมายช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ผลประโยชน์ทางการเงิน ผลการดำเนินงานขององค์การ อาทิ การเจริญเติบโตของยอดขาย การลดต้นทุนในองค์การ และลดการใช้จ่ายโครงการ เพื่อให้บรรลุสิ่งเหล่านี้ องค์การใช้ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งเป็นวิธีที่องค์การใช้ตัดสินว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพดีเพียงใด ตัววัดเหล่านี้ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดได้ ตัววัดเหล่านี้มักเป็นตัวเลข แต่จะแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจตัววัดที่ใช้กันมาก คือยอดขายเฉลี่ย หากเพิ่มขึ้นตลอดทั้งปีก็ดูเหมือนองค์การทำอะไรถูกต้องแล้ว (Armstrong & Baron, 2018)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในแง่ของการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุซึ่งพันธกิจขององค์การ หรือความสามารถขององค์การในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย (การบรรลุจุดมุ่งหมาย) ที่วางไว้ (Denison, 1995) โดยที่เป้าหมายขององค์การอาจมีเพียงเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้ การพิจารณาว่าองค์การได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับใดจะพิจารณาจากประสิทธิผลซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง (Ends) มากกว่าเป็นวิธีการ (Means) นักวิชาการที่ศึกษาการประเมินประสิทธิผลตามแนวทางนี้ได้ให้คำจำกัดความและความหมายของประสิทธิผลขององค์การเพิ่มเติมในประเด็นที่ว่า ประสิทธิผลขององค์การรวมความไปถึงระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับระดับผลผลิต ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระดับผลผลิตขององค์การ การประเมินว่าองค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระดับใด (Hannan ; & Freeman. 1977)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การนั้นมีการวัดด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงตัววัดความสามารถในการทำกำไรในทางบัญชี ยอดขายต่อครั้ง และผลผลิตทั้งหมด ถึงแม้จะสัมพันธ์กัน แต่ตัววัดในแง่มุมมองต่างๆ ของประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การก็ไม่จำเป็นจะต้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ตัวแปรอื่นๆ อาทิ ส่วนแบ่งตลาด เป็นตัวแปรที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในยุทธศาสตร์ (Buzzell & Gale, 2017)

การดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นไปที่ผลกำไรสูงสุดและแนวทางทั่วไป คือ การควบคุมต้นทุน โดยคาดว่าวิธีนี้จะสร้างผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมที่ดีที่สุด ความสำเร็จในการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารต้นทุนอาจสร้างมูลค่าให้กับองค์การ เช่น กิจกรรมการควบคุมการผลิตมากขึ้นส่งผลให้กระบวนการผลิตมีคุณภาพดีขึ้น ลดต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ และความแปรปรวนของต้นทุน นอกจากนี้ผลของความสำเร็จในการบริหารต้นทุนคือการเพิ่มมูลค่าและการปรับปรุงผลกำไรซึ่งส่งผลดีต่อมูลค่าขององค์การมากกว่าการกำหนดราคา ดังนั้น การบริหารต้นทุนจึงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

การวัดผลการดำเนินงานขององค์การนั้นมีวิธีการวัดที่แตกต่างกัน Tomlinson (1970) ได้อธิบายว่ามุมมองประสิทธิผลทางการเงินนั้นมีการนำไปใช้ในการวัดประสิทธิผลของกิจการเป็นอย่างมาก นอกจากนั้น Dess & Robinson (2014) ได้อธิบายว่า การวัดประสิทธิผลนั้นสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงินได้ เช่น ตัวชี้วัดทางด้านนามธรรม หรือการวัดทางด้านการรับรู้ เช่นเดียวกับ Niven (2012) อธิบายว่าการวัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการวัดผลทางการเงินนั้นจะค่อนข้างเป็นการสรุปผล เช่นเดียวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การนั้นควรมีการมองจากมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การวัดความสำเร็จผลการดำเนินงานของกิจการนั้นจะใช้ตัวชี้วัดใน 2 รูปแบบ คือ

1. ตัวชี้วัดทางการเงินหรือผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ซึ่งจะวัดด้วย อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ (ROE) และอัตราการเติบโตของยอดขาย

2. ตัวชี้วัดทางนามธรรมหรือผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Performance) จะวัดผลการดำเนินงานโดยใช้วิธีชี้วัดทางนามธรรมโดยให้ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการประเมินผลประกอบการของบริษัทตนเอง ซึ่งจะใช้ตัวชี้วัดทางนามธรรมทั้งสิ้น 16 ตัวชี้วัด ซึ่งปรับมาจากผลงานของ Hudson, Smart and Bourne (2016)

โดยในการวัดผลการดำเนินงานทางนามธรรมของกิจการนั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 มุมมองคือตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านการเงิน จะมีการวัดจาก

2.1 ยอดขาย

2.2 อัตรากำไร

2.3 การควบคุมต้นทุน

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านลูกค้า จะมีการวัดจาก

2.4 ปริมาณการคืนสินค้า

2.5 ชื่อเสียงของบริษัท

2.6 คุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า

2.7 ความภักดีของลูกค้า

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านกระบวนการภายใน

2.8 ประสิทธิภาพการผลิต

2.9 ระยะเวลาการผลิต

2.10 ปริมาณของเสีย

2.11 คุณภาพของสินค้า

2.12 การส่งสินค้าตรงเวลา

2.13 ประสิทธิภาพของแรงงาน

ตัวชี้วัดทางนามธรรมด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2.14 อัตราการลาออกของพนักงาน

2.15 ปริมาณสินค้าใหม่

2.16 การพัฒนาทางเทคโนโลยี

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การด้วยวิธีการปรับปรุงความสามารถในการทำงานของหมู่คณะหรือทีมงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานให้เกิดคุณประโยชน์จากแต่ละคน การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการบริหารเป้าหมายช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

ในงานวิจัยของเซตตี (Shetty, 1979) เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพองค์การ โดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายกับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวนทั้งสิ้น 82 บริษัท พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจไว้หลาย เป้าหมายในเวลาเดียวกัน

และเป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด ประกอบด้วย ความสามารถในการทำกำไร อัตราการเจริญเติบโต และส่วนแบ่งทางการตลาด ตามลำดับ ส่วนเป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในระดับรองลงมา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม สวัสดิการของพนักงาน และคุณภาพของสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ตามแนวทางบรรลุเป้าหมายนี้จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรจะต้องมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดที่เหมือนกันภายใต้ข้อสมมติฐานต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ (1) องค์กรจะต้องมีเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้และต้องการทำให้สำเร็จ (2) เป้าหมายจะต้องสามารถระบุออกมาได้อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย (3) เป้าหมายจะต้องมีจำนวนไม่มากเกินไปที่จะจัดการได้ (4) เป้าหมายจะต้องเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบของฝ่ายต่างๆ และ (5) เป้าหมายจะต้องได้รับการประเมินผลความก้าวหน้าอยู่เสมอ

นอกจากนี้วิทยา ด้านดำรงกุล (2556) เห็นว่าลักษณะเป้าหมายที่ดีจะทำให้ องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะมีลักษณะที่เจาะจงและวัดได้ (Specific and measurable) โดยกำหนดว่าต้องการบรรลุความสำเร็จในเรื่องใด หากเป็นไปได้ถ้ากำหนดเป้าหมายเป็นเชิงปริมาณและมีระยะเวลา จะยิ่งทำให้บุคลากรและผู้บริหารทราบว่าในขณะนั้นเป้าหมายที่ดี จะต้องครอบคลุมเรื่องหลักๆ (Cover key result areas) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและผลงานขององค์กร หรือเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะต้องท้าทายแต่เป็นไปได้ (Challenging but realistic) คือ เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนปฏิบัติไม่ได้ หรือยากแก่การปฏิบัติ หรือง่ายเกินไปจนขาดแรงจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายสุดท้าย เป้าหมายที่ดีจะต้องนำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน (Linked to rewards) เป้าหมายจะมีความหมายและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้ต่อเมื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นนำไปสู่รางวัล หรือผลตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

การบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากการดำเนินการตามภารกิจเป็นสำคัญ หากไม่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้วก็เท่ากับการบริหารกิจการล้มเหลว ดังนั้น องค์กรจึงต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้มีแรงจูงใจให้บุคลากรได้มีความอุตสาหะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจจนบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดอื่นที่กล่าวเสริมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2557) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Performance Planning) เป็นจุดเริ่มของประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้าและลูกน้องต้องทำงานร่วมกันในการกำหนดหรือระบุงาน ขอบข่ายของงาน วิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ลูกน้อง โดยปกติการวางแผนจะต้องทำเริ่มต้นและควรทำอย่างน้อยปีละครั้ง และมีการทบทวนแผนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นตอนของการวางแผนนี้จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาจพบปะเป็นกลุ่มงานก่อน แล้วค่อยมี การพบปะเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร

2. การติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) กระบวนการนี้ต้องเป็นกระบวนการติดต่อทั้งสองทาง (Two ways communication) เพื่อที่จะติดตามความก้าวหน้าระบุปัญหาและเป็นการให้ข้อมูลแก่ทั้งฝ่ายหัวหน้าและตัวพนักงาน วิธีการทำได้หลายวิธี เช่น

2.1 มีการนัดประชุมทุกอาทิตย์ หรือทุกเดือนโดยให้พนักงานรายงานความก้าวหน้าของงาน

2.2 มีการพบกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ

2.3 มีการเขียนรายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสั้นๆ

2.4 หัวหน้างานพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการในการพูดคุยกับพนักงาน หัวหน้างานจะเกิดการเรียนรู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีขีดจำกัดที่ไม่เหมือนกัน บางคนใช้เวลาเพียง เล็กน้อยในการทำความเข้าใจ แต่บางคนต้องใช้เวลามาก งานบางหน้าที่ต้องมีการสอนงานอย่าง ละเอียด บางหน้าที่ต้องทำให้ดูก่อนเป็นตัวอย่าง หรือบางหน้าที่แค่อธิบายก็ทำความเข้าใจได้

3. การเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้อมูลถือว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มต้นด้วยการสังเกต ข้อมูลจะถูกบันทึกไว้เป็นเอกสาร หรือหลักฐาน เมื่อมีการ พบปะกับพนักงาน หัวหน้างานสามารถนำหลักฐานที่ได้บันทึกนี้มาเป็นข้อมูลในการพูดคุยกับ พนักงานได้ ซึ่งในการเก็บข้อมูลควรเก็บทั้งข้อมูลส่วนดีและส่วนที่ไม่ดี วิธีการที่นิยมใช้คือ

3.1 เดินสำรวจตรวจตราการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลพนักงาน

3.3 พยายามบันทึกข้อมูลแบบวิทยาศาสตร์ คือระบุวัน เวลา จำนวนของเวลาที่ชัดเจนเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3.4 สอบถามและค้นหาข้อมูลทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวเวลาที่พบปะกับพนักงาน

4. การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) เป็นขั้นตอนที่ทำการทบทวนความก้าวหน้าของงานว่าอยู่ในขั้นตอนใดของแผน มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร ซึ่งอาจต้องทบทวนไปถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในองค์การใหญ่ที่อาจส่งผลทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานของพนักงาน เช่น กฎ ระเบียบ ภายในที่เอื้ออำนวยการทำงาน ซึ่งในการทบทวนควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

4.1 การให้ผลย้อนกลับการทำงานของพนักงานอย่างเป็นทางการประจำอย่างสม่ำเสมอ

4.2 ข้อมูลนั้นสามารถนำมาใช้เพื่อกำหนดการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้เงินเดือน โบนัสหรือการลงโทษ

4.3 การทบทวนเป็นโอกาสที่หัวหน้างานจะให้พนักงานเห็นข้อบกพร่องและพยายามหาทางแก้ไข

4.4 การทบทวนเป็นโอกาสให้หัวหน้างานสามารถสร้างแผนเพื่อการพัฒนาพนักงานได้ตรงจุดและเป็นการช่วยพัฒนาพนักงานในอนาคตก่อนการพบปะเพื่อทบทวนงานทั้งสองฝ่ายหัวหน้าและพนักงานควรได้มีการสำรวจและประเมินการทำงานของตนเอง บันทึกประเด็นที่เป็นปัญหาเพื่อที่จะเอามาพูดคุย การมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกัน ในทางปฏิบัติหัวหน้างานอาจใช้กระบวนการให้คะแนนเข้าช่วยได้

5. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น การวิเคราะห์หาสาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ เช่น เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายต้องมีการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไรอาจเกิดจากการขาดความรู้และทักษะหรือขาดความเอาใจใส่งานอย่างจริงจังหรือขาดเครื่องมือเทคโนโลยีอุปกรณ์การทำงาน หรือขาดความเข้าใจในวิธีการทำงาน และได้หาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งสาเหตุของปัญหาเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบแล้วต้องปรับบทบาทให้เหมาะสมว่า จะแสดงบทบาทของครูผู้ชี้แนะ (Teacher) บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Mentor or

Helper) หรือต้องเป็นผู้สอน (Coach) อีกทั้งเพื่อนร่วมงานยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือแก้ไข ปัญหาของผลการปฏิบัติงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553) ได้ให้แนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติม โดยเน้นการ พิจารณาการบริหารจัดการในเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่างๆ (Resources) ที่จะต้องนำมาใช้ในการ ดำเนินงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น
2. กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่างๆ (Activities) ขององค์การ เช่น การวิเคราะห์โครงการดำเนินงาน การให้สิทธิและประโยชน์ การตรวจสอบ การศึกษา ภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น
3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ในรูปของสินค้าและบริการ ผลงาน ที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การโดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการ อนุมัติและเปิดดำเนินการรายงานการศึกษาและวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น
4. ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผลขององค์การหรือ ผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต เช่น จำนวนการจ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออก ความเติบโตและความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม เป็นต้น

3. การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าประสิทธิผลของ การปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้า มี จุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้ พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้อง ปรับปรุงพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ สูงขึ้น

2. ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของ พนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่า พนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์การ มากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการ

ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร ควรที่จะทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะมีประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้นหากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมตามความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังกล่าว หน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบและยุติธรรมเพื่อ ป้องกันมิให้เกิดปัญหาที่จะตามมา เช่น การไม่ยอมรับในผลการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชา

จะเห็นได้จากแนวความคิดนี้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ สามารถเชื่อมโยงนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดการบูรณาการผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ “เป้าหมายสูงสุดขององค์การ”

จากแนวคิดและความหมายประสิทธิผลของการปฏิบัติงานทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์การ มาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์การ ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น โดยมีความเชื่อว่าภาระหน้าที่ในองค์การเป็นสิ่งที่ต้องร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร และสมาชิกในหน่วยงานทุกคนต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนอกจากนี้ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานยังต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างพนักงานและผู้ได้บังคับบัญชา โดยเปิดเผยข้อมูลที่พนักงานควรรับทราบเพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังเป้าหมายและทิศทางขององค์การเพื่อช่วยสร้างกรอบในการทำงานและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเป็นการทำงานที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการตามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือการยอมรับการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติของตนเอง ทำให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และแก้ปัญหาความบกพร่องนั้นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ รวมทั้งประสิทธิผลของการปฏิบัติงานยังมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าย พนักงานและเจ้าของกิจการซึ่งมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่าง องค์การและพนักงาน ดังนั้นบทบาทขององค์การและพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานสำเร็จได้

ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ หรือกระบวนการในการบริหารจัดการเรื่องของคน (People Management) ให้สามารถทำงาน ตามความคาดหวังและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ (Dipboye, Smith, and Howell, 1994)

1. มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึงการประเมินต้องมีความคงเส้นคงวากล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคนก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน
2. มีความตรง (Validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (Relevance) หมายถึงหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน
3. มีความสามารถในการจำแนก (Discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างถูกต้อง

4. มีความยุติธรรม (Fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมินการปฏิบัติต่อบุคคลและผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

5. สามารถทำได้จริง (Practicality) หมายถึงสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไปโดยไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานควรจะได้ยึดถือหลักการทั้ง 5 ประการที่กล่าวข้างต้น เพื่อให้การประเมินได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อย่างไรก็ตาม องค์การควรคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ประเภทของเกณฑ์

เกณฑ์ (Criteria) คือสิ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เกณฑ์เปรียบเสมือนไม้บรรทัดที่ใช้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ในอุดมคติ (Ideal/ultimate criterion) หมายถึง เกณฑ์สูงสุดในอุดมคติมีลักษณะเป็นนามธรรมและสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

2. เกณฑ์ที่ใช้วัดจริง (Actual criterion) หมายถึง เกณฑ์รูปธรรมที่ใช้วัดระดับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเกณฑ์ในอุดมคติเป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรม

การพัฒนาเกณฑ์

การพัฒนาเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) เพื่อระบุวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การคือสิ่งที่ชี้แนะว่าองค์การควรกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และ กลยุทธ์การดำเนินงานเช่นไร และบอกให้องค์การทราบว่าบุคลากรที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรจะมีคุณสมบัติเช่นไร และต้องทำอะไรบ้าง

2. วิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อระบุลักษณะของกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นและที่ต้องกระทำในตำแหน่งงานหนึ่งๆ รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย

3. กำหนดความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละมิติ ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์การและการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่งๆ

คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือเรียกคุณสมบัติเหล่านี้ว่า “สมรรถนะ” (Competency) คุณสมบัติเหล่านี้มักจะถูกจำแนกเป็นมิติ (Dimension) สำหรับการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ นั้นโดยทั่วไปมักพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ผลกระทบต่อหน่วยงาน

3.2 ผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน

3.3 ข้อกำหนดของราชการ/องค์กรที่ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงาน

4. กำหนดวิธีการรวมคะแนนจากมิติต่างๆ หลังจากที่สามารถกำหนดความสำคัญของมิติต่างๆ ได้แล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อมาก็คือวิธีการรวบรวมคะแนนจากมิติต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลปฏิบัติงาน

การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานอาจใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ซึ่งเราสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร และข้อมูลจากการตัดสินของบุคลากร ซึ่งรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง คือ ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร (Objective data) เป็นสิ่งที่สามารถนับหรือวัดได้ อย่างค่อนข้างแน่นอนและถูกต้อง โดยสามารถแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 ปริมาณของผลงาน (Quantity of work) คือ ข้อมูลบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ ตามปริมาณหรือเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจใช้หน่วยวัดตามลักษณะของงาน

1.2 คุณภาพของผลงาน (Quality of work) คือ ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีเพียงไร โดยอาจพิจารณาจากความถูกต้อง ความเรียบร้อย ความสมบูรณ์ หรือความสวยงามประณีตของผลงาน ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงปัญหาบางประการในการใช้ข้อมูลใช้ข้อมูลประเภทนี้ด้วย กล่าวคือ ปริมาณผลงานแตกต่างกันระหว่างบุคลากร อาจไม่ได้บ่งชี้ถึงความสามารถและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร แต่อาจจะเป็นผลเนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของบุคลากรก็เป็นได้

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel data) คือข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรที่บันทึกและเก็บรักษาโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้สามารถแบ่งได้หลายชนิดดังต่อไปนี้

2.1 การไม่ได้ปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณการไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากร อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ ซึ่งอาจจำแนกได้หลายประเภทดังนี้

2.1.1 การลากิจ คือ การนับจำนวนวันหรือปริมาณเวลาที่บุคลากรเพื่อทำกิจกรรมส่วนตัวโดยได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา

2.1.2 การขาดงาน คือ การนับจำนวนวันหรือครั้งที่บุคลากรขาดงาน โดยมิได้ขออนุญาตจากจากผู้บังคับบัญชา

2.1.3 การมาสาย คือ การนับจำนวนเวลาหรือครั้งที่บุคลากรมาทำงานสายกว่ากำหนด

2.1.4 การลาป่วยเกินกำหนด คือ การนับจำนวนวันหรือครั้งที่บุคลากรลาป่วยเกินกว่าจำนวนวันหรือครั้งที่ได้รับอนุญาต

2.1.5 การลาอื่นๆ คือ การนับจำนวนเวลาที่บุคลากรลา เพื่อทำกิจกรรมอื่นๆนอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น

2.2 การกระทำผิดระเบียบวินัย หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการลงโทษจากการกระทำผิดระเบียบวินัยหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งบ่งชี้ความหย่อนยานในวินัยของบุคลากร โดยอาจพิจารณาว่าบุคลากรเคยได้รับการลงโทษจากกรณีต่อไปนี้

2.2.1 เล่นการพนันในสถานที่ทำงาน

2.2.2 ดื่มสุรา

2.2.3 ใช้สารเสพติด

2.2.4 ขโมยสิ่งของ

2.2.5 ก่อเหตุทะเลาะวิวาท

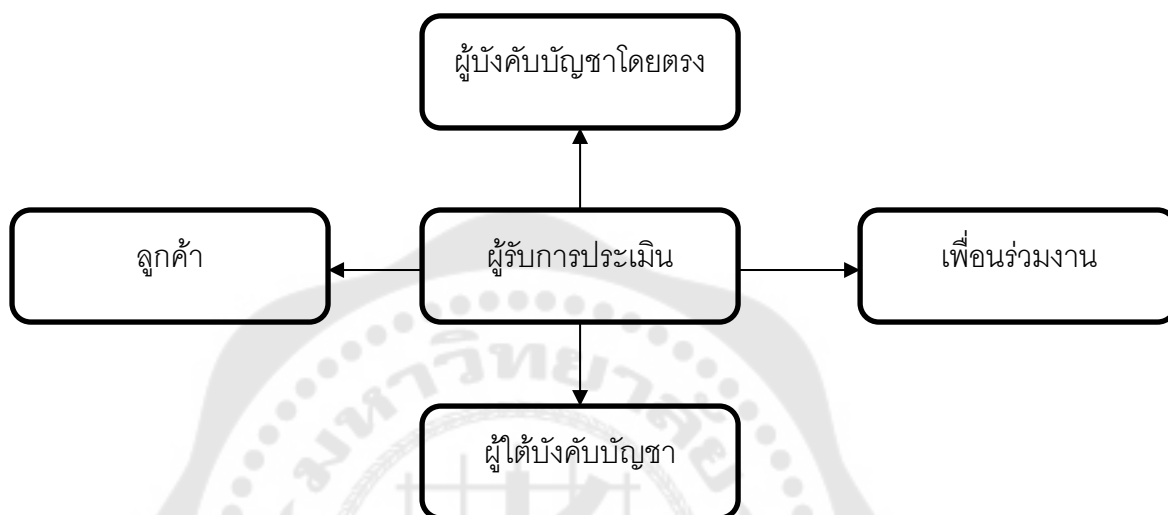
2.2.6 ทุจริตในการบันทึกเวลาเข้า

2.2.7 ออกจากการปฏิบัติงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลเหล่านี้ มักจะเกิดจากการเก็บข้อมูลที่ขาดระบบและไม่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น พบว่ามีการบันทึกการลาของพนักงานว่าเป็นการขาดงาน เป็นต้น ดังนั้น หากองค์กรต้องการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในการประเมินผลปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีการจัดระบบและกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการบันทึกข้อมูลเหล่านี้ เพื่อให้มีความถูกต้องมากที่สุด

3. ข้อมูลจากการตัดสินใจของบุคคล (Judgmental data) คือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้จากการให้บุคคลต่างๆเป็นผู้ประเมินและตัดสินใจว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร ข้อมูลประเภทนี้จัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่ต้องการนิยามใช้มากที่สุด การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำหรับบุคคลที่อาจทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินอาจประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าและผู้รับการประเมิน



ภาพประกอบ 5 แสดงภาพบุคคลที่อาจให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

3.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by superiors) คือการประเมินโดยผู้ที่ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรง รวมทั้งมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำด้วย จากการศึกษพบว่า การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่องค์การนิยมมากที่สุด เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีลักษณะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchical structure) ข้อดีของการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา คือการมีความชอบธรรมตามกฎหมายและมีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการมีความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจขาดแรงจูงใจที่ดีในการประเมิน และอาจใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว

3.2 การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Appraisal by peers) คือการประเมินโดยผู้ที่ปฏิบัติงาน หน้าที่ร่วมกับบุคลากรที่ถูกประเมิน ซึ่งอาจเป็นพนักงานในแผนก/ฝ่ายเดียวกัน หรือต่างแผนก/ต่าง ฝ่ายก็ได้ องค์การส่วนใหญ่มักจะไม่นิยมการประเมินแบบนี้ ด้วยสาเหตุหลายประการ ประการแรก คือ ความกลัวว่า การประเมินจะเป็นไปในลักษณะการ “อ้ว” กันหรือ “ต่าง

ฝ่ายต่างตอบแทน” แต่หลักฐาน ในประเด็นนี้ ยังไม่มีความแจ่มชัดพอที่จะสรุปได้ ประการที่สอง ความกลัวว่าการประเมินแบบนี้จะก่อให้เกิดการแข่งขันและความไม่ไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3.3 การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by subordinates) คือ การให้ความเห็นโดยผู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรง การประเมินแบบนี้ เป็นวิธีการที่องค์การนิยมใช้น้อยที่สุด สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้วิธีการนี้ เพราะความกลัวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกครอบงำจากอิทธิพลของผู้รับการประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของพวกเขา อย่างไรก็ตาม การวิจัยที่ผ่านมาได้บ่งชี้ว่าการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานบางด้าน โดยเฉพาะมิติที่เกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการสั่งงาน เนื่องจากเป็นมิติที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสังเกตได้โดยตรง

3.4 การประเมินโดยลูกค้า (Appraisal by customers) คือการให้ความเห็นโดยผู้รับบริการ ซื้อสินค้าจากพนักงานที่ถูกประเมิน ในยุคปัจจุบันอุตสาหกรรมภาคบริการมีบทบาทนิยมใช้มากที่สุดขึ้นมากเรื่อยๆ องค์การธุรกิจหลายแห่งจึงเริ่มให้ความสำคัญต่อความเห็นของลูกค้าที่มาใช้บริการ หรือซื้อสินค้าจากตน ข้อมูลจากลูกค้าช่วยให้องค์การทราบว่าพนักงานของตนปฏิบัติงานได้อย่างน่าพึงพอใจมากน้อยเพียงไร ข้อดีของการประเมินแบบนี้สองประการคือ ประการแรก จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเขาเองได้รับความสำคัญจากองค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การได้ และประการที่สองก็คือ ลูกค้าน่าจะให้ความเห็นตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือได้

3.5 การประเมินโดยตัวผู้รับประเมิน (Self-evaluation) คือ การให้พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประเมินตัวเอง ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้เห็นเกี่ยวกับการทำงานตนเองมากที่สุด ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของตน และยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานใคร่ครวญถึงการทำงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการทำงานของตน อีกทั้งช่วยเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการปรึกษาหารือด้านการทำงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา แต่ข้อเสียที่มักพบก็คือ ผู้ปฏิบัติงานมักประเมินตนเองลักษณะที่เข้าข้างตนเอง หรือหย่อนกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แต่การแจ้งให้พนักงานทราบว่า จะมีการตรวจสอบความถูกต้องในการประเมินของเขาจะช่วยลดปัญหานี้ลงได้

กล่าวโดยสรุปการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินแต่ละแบบ ต่างก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันไป สรุปไว้ดังนี้

ผู้ประเมิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ผู้บังคับบัญชา	- มีความชอบธรรมตามนิตินัย - มีอำนาจควบคุมการให้รางวัลและการลงโทษ - มีความรู้เกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน	- อาจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน - ไม่ค่อยมีแรงจูงใจในการทำให้งานประเมินมีความแม่นยำตรง
เพื่อนร่วมงาน	- มีความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้รับการประเมิน - มีโอกาสสังเกตการทำงานอย่างใกล้ชิด	- มักเป็นคู่แข่งกันและกัน - อาจสมรู้ร่วมคิดหรือ “ฮั้ว” กัน - อาจมีความลำเอียงเนื่องจากความเป็นเพื่อน
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- มีโอกาสสังเกตการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด - สามารถประเมินการทำงานด้านการบริหารบุคคลของผู้บังคับบัญชา	- อาจมีความเกรงกลัว - อาจลำเอียงเพราะรักดี
ลูกค้า	- ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร - ให้ความเห็นตรงไปตรงมา	- อาจไม่ได้มีโอกาสเต็มที่ในการสังเกตการปฏิบัติงาน
ตนเอง	- ทราบเจตนาและความตั้งใจของตนเองเป็นอย่างดี - ทราบการปฏิบัติงานของตนเอง - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง	- อาจลำเอียงเข้าข้างตนเอง

ภาพประกอบ 6 แสดงภาพจุดแข็งจุดอ่อนของการประเมินโดยบุคคลต่าง ๆ

หลักเกณฑ์การเลือกผู้ประเมิน

การพิจารณาและกำหนดว่าจะให้บุคคลใดเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. โอกาสการสังเกตการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เห็นหรือสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน บุคคลที่สมควรเป็นผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มีโอกาสได้เห็นการทำงานของ

ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดว่าผลงานและพฤติกรรมการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ประเมินแตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรเลือกให้ผู้ประเมินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ตัวอย่าง เช่นการให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเป็นผู้ร่วมประเมินควบคู่กับผู้บังคับบัญชาของพนักงาน อาจเหมาะสมสำหรับการประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากรแต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

3. ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ประเมินด้วย ผู้ประเมินควรจะได้รับ การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการ และวิธีการของการ ประเมินก่อนจะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

4. ความสามารถในการประเมิน หมายถึง ความสามารถในการให้ความเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ที่ไม่สามารถให้ความเห็นและตัดสินใจอย่าง น่าเชื่อถือและเที่ยงตรงไม่ควรที่จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน สาเหตุที่บุคคลบางคนขาดความสามารถในการประเมินอันเนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการคือ ประการแรก ขาดความสามารถในการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่สามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนว่าการทำงานของแต่ละคน มีความแตกต่างกันอย่างไร และประการที่สอง ขาดแรงจูงใจที่ดีในการ ประเมิน กล่าวคือ อาจมีอคติต่อพนักงานบางคนหรือชอบที่จะประเมินพนักงานแบบขี้มวนหรือ หย่อนเกินไป อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การควรจะได้มีการ ฝึกอบรมผู้ประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจและความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง แท้จริง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ในการวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนและบทบาทของผู้บริหารต่อการดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กล่าว ไว้ในข้างต้น โดยประสิทธิผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความ เชื่อมร่วมนกัน ดังต่อไปนี้ (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2557)

1. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่บริหารตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลที่ตามมา
2. เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นธรรมชาติ
3. เป็นการบริหารความคาดหวัง
4. ต้องมีการสร้างให้เกิดความร่วมมือทั้งสองฝ่ายระหว่างตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา กับพนักงานในรูปของการตกลงร่วมกัน ไม่ใช่การบังคับ
5. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงาน
6. ให้ความสำคัญกับการวัดผล การบอกผลสะท้อนกลับ และการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง
7. เป็นกระบวนการที่ให้อำนาจแก่พนักงาน

นอกจากนี้ ปัจจัยที่จำเป็นและส่งเสริมต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบ 5 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. วิธีที่จะประสานงานของแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย แต่ละแผนกเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนจะได้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน
2. วิธีที่จะทำให้องค์การมองเห็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้รู้ถึงปัญหาตั้งแต่เนิ่น และวิธีการป้องกันปัญหาไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคเหล่านั้นจะเป็นเรื่องส่วนบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับระบบองค์การก็ต้องวิเคราะห์หาหนทางให้ได้และรวดเร็วที่สุด
3. องค์การจะต้องทำตามข้อกำหนดทางกฎหมายในเรื่องการจ้างงาน
4. วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ เช่น ด้านทรัพยากรบุคคลว่าใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือข้อมูลเพื่อใช้ในการฝึกอบรมในด้านต่าง
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ

จากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญดังกล่าวมานั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์การถือว่ามีความบทบาทอย่างมากโดยจะต้องแสดงถึงความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอนรวมทั้งการเข้าร่วมรับฟังและร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในช่วงที่ระบบกำลังดำเนินการ จึงจะสนับสนุนให้องค์ประกอบทั้ง 5 ปัจจัยที่ได้กล่าวมาสามารถดำเนินการไปตามระบบได้เป็นสำคัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณก เต็งวงษ์วัฒน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพการให้บริการ การตระหนักถึงราคา ภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากการตอบแบบสอบถามจากผู้ใช้บริการบริษัทขนส่งพัสดุของเอกชนในประเทศไทย พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 20-25 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประกอบอาชีพพนักงานเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-25,000 บาท และได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งพัสดุเอกชน ในหัวข้อคุณภาพการให้บริการ จำนวน 5 ด้าน พบว่า 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนองความต้องการ และด้านการให้ความมั่นใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ส่วนอีก 2 ด้านไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ คือ ด้านความเป็นรูปธรรม และด้านความเข้าใจรับรู้ความต้องการ นอกจากนี้ปัจจัยเรื่องคุณภาพแล้ว ยังได้ศึกษาถึงการตระหนักถึงราคา ภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการหรือไม่ พบว่า การตระหนักถึงราคา ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการ ในทางกลับกัน ภาพลักษณ์ตราสินค้าและการบอกต่อไม่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร

เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31 – 40 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท ในประเด็นของความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง ด้านปัจจัยจูงใจ ผู้ให้ความคิดเห็น รู้สึกเห็นด้วยในด้านความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคลมากที่สุด ด้านปัจจัยค้ำจุน ผู้ให้ความคิดเห็น รู้สึกเห็นด้วยในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ในประเด็นด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง พบว่า ผู้ให้ความคิดเห็นแสดงความคิดเห็นมากที่สุดในด้านจริยธรรมและความโปร่งใส นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้าพบว่า เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และ ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่าสามารถที่จะทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยอาศัยความถนัดในงาน ประสบการณ์ความรู้ และความสามารถ ได้มากกว่าบุคคลที่มีระยะเวลาทำงานน้อย และยังรับรู้

นโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนกว่า ซึ่งเกศณรินทร์ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมคือ การที่องค์กรจะให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานหลาย ๆ ด้าน องค์กรควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่เป็นมาตรฐานชัดเจน สามารถวัดประสิทธิผลงานของแต่ละบุคคลได้จริง และองค์กรควรมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ของพนักงาน และลูกจ้าง

อดิคุณ ตีบแก้ว (2559) ได้ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล แรงจูงใจและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน ในย่านสุขุมวิท จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในย่านสุขุมวิท จังหวัดกรุงเทพมหานครจำนวน 246 คน ทั้งเพศชายและหญิง ผลการศึกษาพบว่า อายุ และอาชีพที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน แรงจูงใจด้านสวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงาน ทั้ง 3 ด้านดังกล่าวสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในระดับสูง ได้แก่ ด้านบุคลากรเช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน เป็นต้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อาคาร อุปกรณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับคุณภาพในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเผด็จการมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการทำงานในระดับสูง และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการทำงานระดับกลางไปต่ำลดหลั่นตามลำดับ

พรศิริ บัวผ่อง (2558) การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโก เอ็น จิเนียริงแอนด์ เซอร์วิส จำกัด และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยจำแนกตามอายุ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำนวน 162 คน โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลโดยใช้สถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมพนักงานมีทัศนคติต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรสระดับการศึกษา

รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทัศนคติของพนักงานต่อระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานปรากฏว่าสถานสภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการการบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมิน พิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกันพนักงานจึงเสนอแนะให้ ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการบริหารผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

สำหรับการศึกษาของ จุไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา (2558) ทำการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของ บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในระหว่างการนำระบบไปดำเนินการปฏิบัติของบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมแนวทางการจัดการบริหาร/ทิศทางการดำเนินการองค์กร พนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีการรับรู้ มีความเข้าใจในทิศทางการดำเนินการขององค์กรอยู่ในระดับมาก พนักงานตระหนักและให้ความสำคัญต่อการตั้งเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ระบบการพัฒนาขีดความสามารถ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้จาก กระบวนการในการดำเนินการของระบบการบริหารผลปฏิบัติงานสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการของระบบ คือ 1) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสื่อสารทางเดียวค่อนข้างมาก โดยพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจ และการแสดงออกถึงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน ตลอดจนการกระตุ้น ส่งเสริม และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2)ข้อจำกัดด้านทัศนคติของบุคลากรในองค์กร คิดว่าเป็นการเพิ่มงานและเสียเวลา 3)การรับรู้ เข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อเป้าหมายองค์กรยังขาดการนำเป้าหมาย องค์กรมาเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

ปัญญาพร จิตพิงค์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง : กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด พบว่า ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของบริษัทดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นพนักงาน

สังกัดงานฝ่ายวิศวกรรม มีประสบการณ์ทำงาน 2 ปีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 5 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 12,001 – 20,000 บาท ทั้งนี้ได้ทดสอบปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ เพศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 อีกทั้งยังได้ศึกษาเรื่องแรงงูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าแรงงูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระดับแรงงูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีแรงงูงใจอยู่ในระดับมาก โดย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยมีแรงงูงใจมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ต่อมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริการ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านค่าตอบแทน รองตามลำดับ ส่วนด้านที่มีแรงงูงใจน้อยที่สุดคือด้านสภาพชีวิตส่วนตัว และได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ โดยรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากซึ่งด้านเวลาโดยมีประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านปริมาณงาน ต่อมาคือ ด้านค่าใช้จ่าย ส่วนด้านที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดคือด้านคุณภาพงาน

วีระยุทธ วงศ์รักษา (2558) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมไว้ที่ 1,463 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ กลุ่มสำนักงานใหญ่และกลุ่มในส่วนภูมิภาค แล้วจึงใช้แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะส่งไปถึงกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 338 หน่วยงานทั่วประเทศ โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นประกอบกับการกำหนดขนาดตามสัดส่วน จากนั้นจึงนำข้อมูลซึ่งได้รับ การคัดกรองแล้วจำนวน 996 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.08 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มาวิเคราะห์ผ่าน โมเดลสมการ โครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นบ่งชี้ว่าตัวแบบสมการโครงสร้างที่ใช้มีความกลมกลืนกับข้อมูลที่รวบรวมมาเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างพบว่า (1)ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ในระดับแยกย่อยปรากฏว่าทั้งผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและผลการดำเนินงานระดับองค์การต่างได้รับอิทธิพลจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (2) ระบบการบริหารผลการ

ปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (3) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (4) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง (5) วัฒนธรรมองค์การส่งอิทธิพลทางอ้อมถึงผลการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์การ และ (6) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบวิจัยและข้อสมมติฐานหลักมีอำนาจในการทำนายหรืออธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การที่ร้อยละ 87 และ 39 ตามลำดับ

สมศักดิ์ ชื่นขำ (2557) การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรศึกษา กรณีบริษัท อินเทอร์เน็ตเวิลด์ เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัดมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลของบริษัท อินเทอร์เน็ตเวิลด์ เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด (2) ศึกษาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัท อินเทอร์เน็ตเวิลด์ เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด (3) เพื่อศึกษาการพัฒนา โปรแกรมการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัท อินเทอร์เน็ตเวิลด์ เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัดประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัท อินเทอร์เน็ตเวิลด์ เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ระดับผู้จัดการแผนกจำนวน 6 คน ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังนี้ (1) สภาพปัญหาปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของบริษัท พบว่า เป้าหมายขององค์การ คือการมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศในขณะที่ปัจจุบันบริษัทมีการแข่งขันทางการตลาดสูงแต่พนักงานมีการใช้ทักษะต่ำ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ขาดความเป็นผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน และปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (2) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรบริษัท พบว่าในปัจจุบันลักษณะการบริหารผลการปฏิบัติงานมีรูปแบบเป็นแบบการบรรยายความ โดยมีข้อจำกัดคือ เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเสนอความคิดเห็นได้โดยอิสระไม่มีการกำหนดรายละเอียดที่เป็นมาตรฐานเดียวกันไม่สามารถอธิบายแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาได้ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (3)การพัฒนาโปรแกรมการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรของบริษัท พบว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหการทำงานในแง่มุมของการบริหารบุคคลได้ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เหมาะสมดีเนื่องจากมีการให้น้ำหนัก (ระดับ) มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความเสมอภาค ครอบคลุมสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของพนักงานได้และโปรแกรมการบริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรดังกล่าว ยังให้ความสำคัญต่อลูกค้า ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ

สวัสดิศรี จิระประเสริฐกุล และ ณกมล จันทรสม (2556) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มโลจิสติกส์ โดยเก็บข้อมูลจาก

แบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด ทั้งเพศชายและหญิง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้น ต้องเป็นงานที่มีความท้าทาย แข่งกับเวลา เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การมีเพื่อนร่วมงานที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นอันดับที่สองโดยอันดับที่สาม คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานสามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อพบปัญหาด้านการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การมีอุปกรณ์เครื่องมือสำนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การได้ติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศเพื่อพัฒนาทักษะด้านภาษา เป็นแรงจูงใจสำหรับการปฏิบัติงานตามลำดับ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ให้ความเห็นว่ากลุ่มธุรกิจโลจิสติกส์นั้น ควรเน้นการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานด้านสวัสดิการและสิ่งตอบแทนแก่พนักงานให้มากขึ้น เช่น การเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นต้น

ดาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัทแห่งนี้ ได้ทำแบบสอบถาม จำนวน 268 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น 70.52% ส่วนใหญ่อายุ 27-33 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ โดยพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001 - 40,000 บาท ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในบริษัท พบว่าปัจจัยจูงใจอันได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน รวมถึงปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกัน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ ด้านค่าตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายในการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959)

อมรรัตน์ ชูแก้ว (2555) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทอมฤต แอนด์เอสซีซีเอส จำกัด และบริษัทในเครือ ซึ่งเป็นบริษัทรับเหมาช่วงงานชุดเจาะและผลิตปิโตรเลียมในทะเลและภาคพื้น รวมถึงให้บริการด้านการขนส่ง รับฝาก ให้เช่าคลังสินค้า พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 26 - 35 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. และ ปวส เงินเดือนประมาณ 5,000 - 10,000 บาท และมีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับแรงจูงใจโดยรวมระดับปานกลาง โดยระดับแรงจูงใจระดับมาก แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสวัสดิการ ด้านความประสบความสำเร็จ และ ด้านชีวิตส่วนบุคคล ในขณะที่ระดับแรงจูงใจปานกลาง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านสภาพเงื่อนไขในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ ด้านความก้าวหน้าในงาน จากการวิเคราะห์ข้างต้นทำให้พบปัญหาในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของค่าแรงที่ไม่เหมาะสม เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการทำงานไม่เพียงพอ ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นผู้นำ และไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะให้พิจารณาการปรับเงินเดือนอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้พนักงานได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ และมีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ศิลปชัย อุณอรุณ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ การปฏิบัติงานเพื่อกำจัดความสูญเปล่า และประสิทธิภาพการขนส่งทางบก กรณีศึกษา บริษัท เอ็นเอ็มแอล จำกัด เป็นผู้ให้บริการด้านการขนส่งทางบก ทั้งรถบรรทุก รถยนต์ รถจักรยานยนต์ ผู้วิจัยได้ศึกษาผ่านแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้ตอบแบบสอบถามปัจจัยในการให้บริการด้านการขนส่งทางบก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านความสามารถ ด้านการเข้าถึงการบริการ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความปลอดภัย ซึ่งเมื่อนำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ประสิทธิภาพการขนส่งทางบกด้านต้นทุน และด้านความเร็วในการขนส่งสินค้า พบว่า ปัจจัยคุณภาพในการให้บริการด้านความสามารถ ด้านการเข้าถึงการบริการ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความปลอดภัย ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการขนส่งทางบกด้านการลดต้นทุน และด้านความเร็วในการขนส่งสินค้า จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า บริษัทฯ มีผลการดำเนินการด้านความเร็วต่ำกว่ามาตรฐานซึ่งมาจากปัญหาติดขัดจากการจราจร รวมไปถึงการเกิดอุบัติเหตุแม้ไม่ร้ายแรงแต่ก็ส่งผลด้านเวลาที่ล่าช้า ทำให้ต้นทุนรวมสูงขึ้น จึงเสนอวิธีการแก้ปัญหาด้วยการกำหนดกฎระเบียบแก่พนักงานขับรถด้วยความไม่ประมาท กำหนดอัตราเร็ว และปฏิบัติตามกฎจราจร และใช้เทคโนโลยี GPS มาช่วยส่งเสริมค้นหาเส้นทางที่รวดเร็วและจราจรไม่ติดขัด อีกทั้งยังมีการตรวจสอบสภาพรถให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มี

อายุระหว่าง 29 - 39 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษามัธยมศึกษา สังกัดฝ่ายคุณภาพ มีรายได้ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน และมีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี โดยได้ทดสอบปัจจัยส่วนบุคคลรายด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่จูงใจการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยในระดับมากตามลำดับ และปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพชีวิตส่วนตัว ด้านนโยบายการบริการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนมีระดับมาก ตามลำดับ

นอกจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นแล้ว ยังพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของจริยา สุขสละ (2553) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกรณีศึกษา บริษัทขนส่ง จำกัด โดยได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัท จำนวน 363 คน ทั้งเพศชายและเพศหญิง พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน) ที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์การที่ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้วิจัยได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับใด พบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความเติบโตในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการบริหารงาน ด้านการยอมรับ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสถานภาพ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ด้านเงินเดือน ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในระดับปานกลาง อีกทั้ง ด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ให้เสนอแนะให้องค์การสร้างค่านิยมให้แก่พนักงานให้เกิดความภาคภูมิใจ มีความปรารถนาดีต่อองค์การจะส่งผลให้ระดับความผูกพันขององค์การมากขึ้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยดำเนินงานตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. การกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศชายและเพศหญิง จำนวน 116 คน (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (2560) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนขนาดกลุ่มตัวอย่าง 5%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{116}{1 + 116 (0.05^2)} = 90 \text{ คน}$$

เมื่อ	e	คือ ค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.05)
	N	คือ จำนวนประชากรทั้งหมด
	n	คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เท่ากับ 90 คน โดยในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่สามารถตอบแบบสอบถามได้ จนครบ 90 ตัวอย่าง ทั้งนี้ทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มเติมอีก ร้อยละ 10 เพื่อป้องกันการไม่เข้าร่วมการตอบแบบถามหรือความผิดพลาดในการตอบแบบสอบถาม จึงทำการเก็บตัวอย่างทั้งหมด 99 คน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาถึงลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน) รวมไปถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร แหล่งที่มาของข้อมูลประกอบด้วย 2 ข้อมูล คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาสร้างแบบสอบถาม
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบบสอบถามครอบคลุมถึงข้อมูลที่ต้องศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด มีคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ ได้แก่

ส่วนที่ 1.1 เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

ส่วนที่ 1.2 อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงอายุในคำนวณดังนี้ อายุพนักงานสูงสุด 45 ปี และ อายุพนักงานน้อยสุด 20 ปี (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{อายุสูงสุด} - \text{อายุน้อยสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{45 - 20}{10} \\ &= 3\end{aligned}$$

แสดงอายุของประชากรที่ใช้ในแบบสอบถาม

- 1) 20 - 29 ปี
- 2) 30- 39 ปี
- 3) 40 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 1.3 สถานภาพ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

- 1) โสด
- 2) สมรส

ส่วนที่ 1.4 ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนที่ 1.5 อายุงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงอายุงานใน คำนวณดังนี้ อายุงานสูงสุด 4 ปี และ อายุพนักงานน้อยสุด 1 ปี (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{อายุงานสูงสุด} - \text{อายุงานน้อยสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4-1}{3} \\ &= 1\end{aligned}$$

แสดงอายุงานของประชากรที่ใช้ในแบบสอบถาม

- 1) ต่ำกว่า 1 ปี
- 2) 1 ปี - 2 ปี
- 3) มากกว่า 2 ปี

ส่วนที่ 1.6 รายได้ต่อเดือน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงรายได้ต่อเดือน คำนวณดังนี้ รายได้ต่อเดือนสูงสุด 100,000 บาท และ รายได้ต่อเดือนน้อยสุด 25,000 บาท (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{รายได้สูงสุด} - \text{รายได้ต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{100,000-25,000}{5}\end{aligned}$$

$$= 15,000 \text{ บาท}$$

แสดงรายได้ต่อเดือนของประชากรที่ใช้ในแบบสอบถาม

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
- 2) 15,001 - 30,000 บาท
- 3) 30,001 - 45,000 บาท
- 4) 45,001 - 60,000 บาท
- 5) มากกว่า 60,001 บาท

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยดัดแปลงจากแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ซึ่งแบบวัดที่สร้างขึ้นนี้ครอบคลุม แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 42 ข้อ แยกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

- (1) ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว
- (2) ด้านลักษณะงาน
- (3) ด้านความสำเร็จในการทำงาน
- (4) ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง
- (5) ด้านความรับผิดชอบในงาน
- (6) ด้านความก้าวหน้า

ส่วนที่ 2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

- (1) ด้านนโยบายบริษัท
- (2) ด้านการบังคับบัญชา
- (3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- (4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (5) ด้านความมั่นคงในงาน
- (6) ด้านค่าตอบแทน
- (7) ด้านสถานะ

โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบอัตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดทัศนคติแบบ Likert Scale โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน	4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน	3	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน	1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปรผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภท
 อันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอธิบายโดยอาศัยสูตรการคำนวณ
 ช่วงกว้างระหว่างชั้น ตามหลักการหาค่าเฉลี่ย

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากนั้นนำเกณฑ์ประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้
 คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 23 ข้อ แยกเป็น
 ด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) ด้านการวางแผน
- (2) ด้านการติดต่อสื่อสาร
- (3) ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร
- (4) ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- (5) ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน

โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งมีลักษณะ
 เป็นมาตรวัดทัศนคติแบบ Likert Scale มี 5 ระดับดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน	4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน	3	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน	1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภท
อันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอธิบายโดยอาศัยสูตรการคำนวณ
ช่วงกว้างระหว่างชั้น ตามหลักการหาค่าเฉลี่ย

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากนั้นนำเกณฑ์ประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานดังนี้
คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับดีที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับไม่ดีย่างมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบ่งลักษณะการเก็บข้อมูลทำการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. แหล่งปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่ม
ตัวอย่าง จำนวน 99 คน โดยเป็นพนักงานของบริษัท ทั้ง เพศชาย และเพศหญิง
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากข้อมูลภายในของบริษัท

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ
สร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์
(ลักษณะส่วนบุคคล) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ และข้อมูล
เกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอรับคำแนะนำและ
ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมให้ครอบคลุมกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ความมุ่งหมาย
ในการวิจัย ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีต่างๆ

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความถูกต้องของภาษา

6. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้วไปทำการทดสอบเบื้องต้น (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุดแล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha efficiency) ของ Cronbach ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่า อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง และค่าใกล้ 0 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นต่ำ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.70 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) จึงจะเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

6.1 ค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ

(1) ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว	มีค่าเท่ากับ	0.856
(2) ด้านลักษณะงาน	มีค่าเท่ากับ	0.793
(3) ด้านความสำเร็จในการทำงาน	มีค่าเท่ากับ	0.791
(4) ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง	มีค่าเท่ากับ	0.701
(5) ด้านความรับผิดชอบในงาน	มีค่าเท่ากับ	0.841
(6) ด้านความก้าวหน้า	มีค่าเท่ากับ	0.780

6.2 ค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค้ำจุน

(1) ด้านนโยบายบริษัท	มีค่าเท่ากับ	0.912
(2) ด้านการบังคับบัญชา	มีค่าเท่ากับ	0.878
(3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	มีค่าเท่ากับ	0.760
(4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	มีค่าเท่ากับ	0.746
(5) ด้านความมั่นคงในงาน	มีค่าเท่ากับ	0.848
(6) ด้านค่าตอบแทน	มีค่าเท่ากับ	0.856
(7) ด้านสถานะ	มีค่าเท่ากับ	0.833

6.3 ค่าความเชื่อมั่นของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Effectiveness)

(1) ด้านการวางแผน	มีค่าเท่ากับ	0.906
(2) ด้านการติดต่อสื่อสาร	มีค่าเท่ากับ	0.856
(3) ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร	มีค่าเท่ากับ	0.900
(4) ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน	มีค่าเท่ากับ	0.764
(5) ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน	มีค่าเท่ากับ	0.797

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากทำการรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการตามขั้นตอนนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม และคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก โดยคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์เท่านั้น
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ของแบบสอบถาม และทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เป็นการอธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างได้แก่

6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$P = \frac{f(100)}{n}$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ หรือ % (Percentage)

f แทน ค่าความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายลักษณะของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.1.4 สถิติสำหรับการวิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม ใช้การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α – Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$\alpha = \frac{\overline{\text{kcovariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เป็นการอธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างได้แก่

6.2.1 ค่า t-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2560)

กรณีความแปรปรวนของประชากรเท่ากัน $S_1^2 = S_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

เมื่อ t แทน ค่าการแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน *t-distribution*

$\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1

$\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2

S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ 1

S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ 2

n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$df = n_1 + n_2 - 2$

กรณีความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน $S_1^2 \neq S_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

6.2.2 ค่า F-Test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติ
การแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean Square Between Group)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean Square with Group)

$$MS_b = \frac{SS_b}{(k-1)}$$

$$MS_w = \frac{SS_w}{(n-k)}$$

SS_b แทน ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม
(Between Group sum of Squares)

SS_w แทน ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม
(Within Group sum of Squares)

K แทน จำนวนกลุ่ม

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

(k-1) แทน Degree of freedom
สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (dfb)

(n-k) แทน Degree of freedom
สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (dfw)

และถ้าผลทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2; n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MSw)

n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

สถิติ Brown-forsythe(B)กรณีค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) มีสูตรดังนี้

$$B = \frac{MSB}{MSW'}$$

$$\text{โดยค่า } MSW' = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_i}{N} \right) s_i^2$$

เมื่อ B แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe

MSB แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between groups)

MSW' แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square between groups) Brown-Forsythe

K แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

n_j แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i

N แทน ขนาดของประชากร

s_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS_w \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t -distribution
	$MS(w)$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within groups) Brown-forsythe
	$\bar{x}_i$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{x}_j$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
	n_j	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

6.2.3 สถิติสัมพัทธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน	ผลรวมคะแนนรายข้อ (Item) ของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum y$	แทน	ผลรวมคะแนนรวม (Total) ของทั้งกลุ่ม
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$$\frac{\sum xy}{n} \quad \text{แทน} \quad \text{ผลรวมของผลคูณระหว่าง } x \text{ และ } y$$

$$\quad \quad \quad \text{แทน} \quad \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง}$$

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ความหมายของค่า r (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2560) คือ

ค่า r เป็น ลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ถ้า x เพิ่ม y จะลด แต่ถ้า x ลด y จะเพิ่ม

ค่า r เป็น บวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า x เพิ่ม y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า x ลด y จะลดลงด้วย

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์มาก

ถ้า $r = 0$ แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อยและมีค่าระดับความสัมพันธ์ของค่าสหสัมพันธ์

ตาราง 1 แสดงระดับความสัมพันธ์จากค่าระดับความสัมพันธ์

ค่าระดับความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81 – 1.00	สูงมาก (Very strong)
0.61 – 0.80	ค่อนข้างสูง (Strong)
0.41 – 0.60	ปานกลาง (Moderate)
0.21 – 0.40	ค่อนข้างต่ำ (Weak)
0.01 – 0.20	ต่ำมาก (Very weak)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนผู้ให้บริการกลุ่มตัวอย่าง
%	แทน	ร้อยละ
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS (Mean of Squares)	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t-Distribution
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F-Distribution
Sig.2 tailed	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
LSD	แทน	Least Significant Difference
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน โดยแสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	58	58.6
ชาย	41	41.4
รวม	99	100
2. อายุ		
30 – 39 ปี	46	46.5
40 ปีขึ้นไป	37	37.4
20 – 29 ปี	16	16.1
รวม	99	100
3. สถานภาพ		
สมรส	62	62.6
โสด	37	37.4
รวม	99	100
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	55	55.6
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	35.4
สูงกว่าปริญญาตรี	9	9.0
รวม	99	100

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุงาน		
มากกว่า 2 ปี	51	51.5
1 - 2 ปี	36	36.4
ต่ำกว่า 1 ปี	12	12.1
รวม	99	100
6. รายได้ต่อเดือน		
15,501 - 30,000 บาท	53	53.5
30,001 - 45,000 บาท	29	29.3
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	10	10.1
45,001 - 60,000 บาท	7	7.1
มากกว่า 60,001 บาท	0	0
รวม	99	100

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน จำแนกรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 และเพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 ตามลำดับ

2. ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 รองลงมา 40 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 และ 20-29 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 ตามลำดับ

3. ด้านสถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 และโสด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ตามลำดับ

4. ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ตามลำดับ

5. ด้านอายุงานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 รองลงมา 1-2 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 ตามลำดับ

6. ด้านรายได้ต่อเดือนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001 - 30,000 บาท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา 30,001 - 45,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.30 รองลงมา ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 และ 45,001 - 60,000 บาทจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยรวมของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) โดยรวม	4.24	0.66	มากที่สุด
2. ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) โดยรวม	4.20	0.62	มาก
3. ด้านลักษณะงาน (Work Content) โดยรวม	4.14	0.57	มาก
4. ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition) โดยรวม	4.10	0.64	มาก
5. ด้านความก้าวหน้า (Advancement) โดยรวม	4.07	0.60	มาก
6. ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) โดยรวม	4.04	0.59	มาก
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยรวม	4.13	0.57	มาก

จากตาราง 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครผลการประเมินโดยภาพรวม พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด คือด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.66)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.62) ด้านลักษณะงาน (Work Content) ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.57) ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition) ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.64) ด้านความก้าวหน้า (Advancement) ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.60) ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.59)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ
1. ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อทำงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง	4.35	0.69	มากที่สุด
2. ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย	4.23	0.67	มากที่สุด
3. ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ทำงานของท่าน	4.13	0.80	มาก
ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) โดยรวม	4.24	0.66	มากที่สุด

จากตาราง 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) โดยรวม มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานรู้สึกภูมิใจเมื่อทำงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง

($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.69) และพนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.67)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับมาก คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.80)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ
1. ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในผลงานเพื่อพัฒนางานและบริษัทของท่าน	4.24	0.76	มากที่สุด
2. ท่านได้รับการส่งเสริมด้านนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เข้ามาช่วยส่งเสริมทักษะและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.20	0.76	มาก
3. ท่านได้รับการสนับสนุนจากบริษัทในการพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เช่น การศึกษาต่อการฝึกอบรม การสัมมนา	4.14	0.70	มาก
ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) โดยรวม	4.20	0.62	มาก

จากตาราง 5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) โดยรวม มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าส่วนตัวในระดับมากที่สุด คือ พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในผลงานเพื่อพัฒนางานและบริษัท อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.76)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าส่วนตัวในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับการส่งเสริมด้านนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เข้ามาช่วยส่งเสริมทักษะและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.20$,

S.D. = 0.76) และ พนักงานได้รับการสนับสนุนจากบริษัทในการพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนา ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.70)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะงาน (Work Content)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะงาน (Work Content)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ
1. งานที่ท่านได้รับมอบหมายทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท	4.25	0.73	มากที่สุด
2. ท่านสามารถแสดงความสามารถในงานที่ท่านได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่	4.22	0.78	มากที่สุด
3. งานที่ท่านได้รับมอบหมายในปัจจุบันทำให้ท่านมีความรู้สึกท้าทายในความสามารถในการทำงาน	4.06	0.71	มาก
4. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท	4.03	0.76	มาก
ด้านลักษณะงาน (Work Content) โดยรวม	4.14	0.57	มาก

จากตาราง 6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะงาน (Work Content) โดยรวม มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านลักษณะงานในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.73) และ พนักงานสามารถแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.78)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านลักษณะงาน ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบันทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้าทายในความสามารถในการทำงาน ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.71) และ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.76)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ
1. ท่านได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	4.27	0.75	มากที่สุด
2. ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.03	0.76	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	3.99	0.84	มาก
ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition) โดยรวม	4.10	0.64	มาก

จากตาราง 7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition) โดยรวม มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านการยอมรับและยกย่อง ในระดับมากที่สุด คือ พนักงานได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านการยอมรับและยกย่องในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.76) และ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเห็นว่าพนักงานเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.84)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
งูใจ ด้านความก้าวหน้า (Advancement)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยงูใจ ด้านความก้าวหน้า (Advancement)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. ท่านได้รับการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งจาก ผู้บังคับบัญชา	4.25	0.79	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่แสดงให้ถึงถึงความก้าวหน้าในการ ทำงาน	4.02	0.77	มาก
3. ท่านได้รับการพิจารณาประเมินการเลื่อนตำแหน่งด้วย ความยุติธรรมและเป็นธรรม	3.94	0.82	มาก
ด้านความก้าวหน้า (Advancement) โดยรวม	4.07	0.60	มาก

จากตาราง 8 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยงูใจ ด้านความก้าวหน้า
(Advancement) โดยรวม มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงูใจด้านความก้าวหน้าในระดับมากที่สุด คือ พนักงานได้รับการ
สนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.79)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงงูใจด้านความก้าวหน้าในระดับมาก โดยเรียงลำดับ
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บริษัทมีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)
ที่แสดงให้ถึงถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.77) และ พนักงานได้รับการ
พิจารณาประเมินการเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรมและเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.82)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
งูใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยงูใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจการปฏิบัติงานของท่าน อย่างมีอิสระและอย่างเต็มที่	4.11	0.82	มาก
2. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ด้วย ตนเอง	4.09	0.76	มาก
3. ท่านได้รับงานที่ได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	3.91	0.83	มาก
ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) โดยรวม	4.04	0.59	มาก

จากตาราง 9 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยงูใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) โดยรวม มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงูใจด้านความรับผิดชอบในงานในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระและอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.82) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.76) และพนักงานได้รับงานที่ได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ($\bar{x} = 3.91$, S.D. = 0.83)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
 คำจุน (Hygiene Factors) โดยรวม ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) โดยรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare) โดยรวม	4.29	0.59	มากที่สุด
2. ด้านสถานะ (Status) โดยรวม	4.11	0.55	มาก
3. ด้านความมั่นคงในงาน (Job security) โดยรวม	4.09	0.55	มาก
4. ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) โดยรวม	4.07	0.58	มาก
5. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) โดยรวม	4.06	0.59	มาก
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) โดยรวม	4.06	0.58	มาก
7. ด้านนโยบายบริษัท (Company Policies) โดยรวม	4.05	0.61	มาก
แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) โดยรวม	4.10	0.54	มาก

จากตาราง 10 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครผลการประเมินโดยภาพรวม พนักงานมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีแรงงูใจในระดับมากที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare) ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59)

อย่างไรก็ตามพนักงานมีแรงงูใจในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านสถานะ (Status) ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) ด้านความมั่นคงในงาน (Job security) ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.55) ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.58) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.59) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.58) และด้านนโยบายบริษัท (Company Policies) ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.61)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยงใจ ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare)

แรงงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจุน ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงใจ
1. ท่านพอใจในสวัสดิการที่บริษัทมอบให้	4.36	0.66	มากที่สุด
2. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน	4.29	0.59	มากที่สุด
3. ท่านได้รับการปรับเงินเดือนจากบริษัทตรงกับที่ท่าน คาดหวัง	4.20	0.76	มาก
ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare) โดยรวม	4.29	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 11 แรงงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจุน ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare) โดยรวม มีแรงงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงใจด้านค่าตอบแทนในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานพอใจในสวัสดิการที่บริษัทมอบให้ ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.66) และพนักงานได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงงใจด้านค่าตอบแทนในระดับมาก คือ พนักงานได้รับการปรับเงินเดือนจากบริษัทตรงกับที่ท่านคาดหวัง ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.76)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
คำจุน ด้านสถานะ (Status)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ด้านสถานะ (Status)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. ท่านเชื่อว่าตำแหน่งของท่านมีเกียรติ	4.23	0.75	มากที่สุด
2. การประเมินผลงานประจำปีมีความชัดเจนและยุติธรรม	4.05	0.79	มาก
3. บริษัทของท่านมีสัญญาจ้างเหมาะสมและยุติธรรม	4.04	0.68	มาก
ด้านสถานะ (Status) โดยรวม	4.11	0.55	มาก

จากตาราง 12 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน ด้านสถานะ (Status) โดยรวม
มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมี
แรงงูใจด้านสถานะในระดับมากที่สุด คือ พนักงานเชื่อว่าตำแหน่งของท่านมีเกียรติ ($\bar{x} = 4.23$,
S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงงูใจด้านสถานะในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การประเมินผลงานประจำปีมีความชัดเจนและยุติธรรม ($\bar{x} = 4.05$,
S.D. = 0.79) และบริษัทมีสัญญาจ้างเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.68)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
คำจุน ด้านความมั่นคงในงาน (Job security)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ด้านความมั่นคงในงาน (Job security)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. ท่านเชื่อว่าตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ท่านได้รับมีความ มั่นคง	4.22	0.75	มากที่สุด
2. ท่านเชื่อว่าบริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นองค์กรที่มี ความมั่นคง	4.16	0.82	มาก
3. ท่านเชื่อว่าท่านสามารถเติบโตในบริษัทแห่งนี้	3.90	0.83	มาก
ด้านความมั่นคงในงาน (Job security) โดยรวม	4.09	0.55	มาก

จากตาราง 13 แรงงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในงาน (Job security) โดยรวม มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงใจด้านความมั่นคงในงานในระดับมากที่สุด คือ พนักงานเชื่อว่าตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ท่านได้รับมีความมั่นคง ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงงใจด้านความมั่นคงในงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานเชื่อว่าบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.82) และพนักงานเชื่อว่าตนสามารถเติบโตในบริษัทแห่งนี้ ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.83)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค้ำจุนด้านการบังคับบัญชา (Supervision)

แรงงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค้ำจุน ด้านการบังคับบัญชา(Supervision)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงใจ
1. ท่านได้เรียนรู้เทคนิคในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.15	0.81	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือท่านทุกครั้งเมื่อท่านมีปัญหาเรื่อง การปฏิบัติงาน	4.10	0.76	มาก
3. ท่านสามารถติดต่อและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่าง สะดวก	3.96	0.81	มาก
ด้านการบังคับบัญชา(Supervision) โดยรวม	4.07	0.58	มาก

จากตาราง 14 แรงงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค้ำจุน ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) โดยรวม มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงใจด้านการบังคับบัญชาในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.81) ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือพนักงานทุกครั้งเมื่อท่านมีปัญหาเรื่องการทำงาน ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.76) และ พนักงานสามารถติดต่อและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.81)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
 คำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. บริษัทของท่านมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.24	0.80	มากที่สุด
2. อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานมีเพียงพอกับการปฏิบัติงาน	4.07	0.76	มาก
3. สถานที่ปฏิบัติงานของท่านมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.88	0.84	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions)โดยรวม	4.06	0.59	มาก

จากตาราง 15 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) โดยรวม มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงูใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมากที่สุด คือ บริษัทที่มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.80)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงงูใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานมีเพียงพอกับการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) และ สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.84)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัย
 คำจุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและมีความ สามัคคีในการปฏิบัติงาน	4.11	0.82	มาก
2. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลแก่ท่าน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.07	0.76	มาก
3. เพื่อนร่วมงานของท่านคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาใน การปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.00	0.83	มาก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) โดยรวม	4.06	0.58	มาก

จากตาราง 16 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) โดยรวม มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงูใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.82) เพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลแก่พนักงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) และเพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.83)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัย
 คำจุนด้านนโยบายบริษัท (Company Policies)

แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน ด้านนโยบายบริษัท (Company Policies)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ แรงงูใจ
1. ท่านสามารถน่านโยบายบริษัทไปปฏิบัติได้จริง	4.17	0.81	มาก
2. ท่านได้รับข้อมูลและรับทราบนโยบายการทำงานของบริษัท	4.08	0.77	มาก
3. นโยบายบริษัทยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนในบริษัท	3.89	0.83	มาก
ด้านนโยบายบริษัท (Company Policies) โดยรวม	4.05	0.61	มาก

จากตาราง 17 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุนด้านนโยบายบริษัท (Company Policies) โดยรวม มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงงูใจด้านนโยบายบริษัทในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานสามารถน่านโยบายบริษัทไปปฏิบัติได้จริง ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.81) พนักงานได้รับข้อมูลและรับทราบนโยบายการทำงานของบริษัท ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.77) และ นโยบายบริษัทยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนในบริษัท ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.83)

**ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) โดยรวมของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน(Effectiveness) โดยรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) โดยรวม	4.25	0.62	ดีที่สุด
2. ด้านการวางแผน (Performance Planning) โดยรวม	4.14	0.53	ดี
3. ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) โดยรวม	4.11	0.55	ดี
4. ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) โดยรวม	4.10	0.56	ดี
5. ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) โดยรวม	4.03	0.60	ดี
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน(Effectiveness) โดยรวม	4.12	0.54	ดี

จากตาราง 18 ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครผลการประเมินโดยภาพรวมมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพระดับดีที่สุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.62)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการวางแผน (Performance Planning) ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.53) ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) ด้านการ

วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.56) และ ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.60)

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1. ท่านได้มีการปรึกษาการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)	4.38	0.65	ดีที่สุด
2. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าของผลการ ปฏิบัติงานของท่าน	4.21	0.66	ดี
3. ท่านได้เข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ (ทุกเดือน)	4.15	0.79	ดี
ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) โดยรวม	4.25	0.62	ดีที่สุด

จากตาราง 19 ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) โดยรวม มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีที่สุด ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารในระดับดีที่สุด คือ พนักงานได้มีการปรึกษาการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์) ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.65)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.66) และพนักงานได้เข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ (ทุกเดือน) ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.79)

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการวางแผน (Performance Planning)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน (Performance Planning)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1. ท่านมีการนัดประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท	4.29	0.59	ดีที่สุด
2. ท่านและผู้บังคับบัญชาได้กำหนดหรือระบุขอบข่ายของ งาน วิธีการทำงานร่วมกัน	4.22	0.75	ดีที่สุด
3. ท่านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องหรือ อย่างน้อยปีละครั้ง	4.16	0.82	ดี
4. ท่านได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิด ความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท	3.90	0.83	ดี
ด้านการวางแผน (Performance Planning) โดยรวม	4.14	0.53	ดี

จากตาราง 20 ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน (Performance Planning) โดยรวม มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ในระดับดีที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีการนัดประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59) และพนักงานและผู้บังคับบัญชาได้กำหนดหรือระบุขอบข่ายของงาน วิธีการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องหรืออย่างน้อยปีละครั้ง ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.82) และ พนักงานได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.83)

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1. ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานเพื่อ การกำหนดการขึ้นเงินเดือน โบนัสหรือการลงโทษ	4.23	0.75	ดีที่สุด
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แจ้งถึงผลการปฏิบัติงานของ ท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.79	ดี
3. ท่านได้นำประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานของท่านในการ พูดคุยเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการประชุม	4.04	0.68	ดี
ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) โดยรวม	4.11	0.55	ดี

จากตาราง 21 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) โดยรวม มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับดีที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดการขึ้นเงินเดือน โบนัสหรือการลงโทษ ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.79) และ พนักงานได้นำประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานของตนในการพูดคุยเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการประชุม ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.68)

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1. ท่านได้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่พบของผล การปฏิบัติงานและหาวิธีการแก้ไขนั้น	4.24	0.80	ดีที่สุด
2. ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงานของท่านได้ อย่างตรงจุด	4.13	0.82	ดี
3. ท่านได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานในการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงานของท่านได้ อย่างตรงจุด	4.09	0.76	ดี
4. ท่านได้มีการวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหของผลการ ปฏิบัติงาน	3.94	0.84	ดี
ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) โดยรวม	4.10	0.56	ดี

จากตาราง 22 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) โดยรวม มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงานในระดับดีที่สุด คือ พนักงานได้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่พบของผลการปฏิบัติงานและหาวิธีการแก้ไขนั้น ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.80)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างตรงจุด ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.82) พนักงานได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างตรงจุด ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.76) และ พนักงานได้มีการวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.84)

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1. ท่านได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้บังคับบัญชา	4.11	0.82	ดี
2. ท่านมีการบันทึกข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงานได้อย่าง ครบถ้วน เช่น ระบุวัน เวลา ชัดเจนเพื่อป้องกันความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น	4.07	0.76	ดี
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้มีการสำรวจตรวจตรากการ ทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.83	ดี
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมทั้งที่ เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวกับท่านอยู่เสมอ	3.93	0.81	ดี
ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) โดยรวม	4.03	0.60	ดี

จากตาราง 23 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) โดยรวม มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.82) พนักงานมีการบันทึกข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน เช่น ระบุวัน เวลา ชัดเจนเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) ผู้บังคับบัญชาได้มีการสำรวจตรวจตรากการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.83) และ ผู้บังคับบัญชาได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวกับพนักงานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.81)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา आयुงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1: พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานมีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานมีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 24 แสดงการทดสอบค่า ความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	Levene's Test of Equality of Variances	
	F	Sig.
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	0.068	0.795

โดยผลการทดสอบสมมติฐาน ประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมของเพศทั้งสองกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน มีค่า Sig เท่ากับ 0.795 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ค่า test กรณี Equal variances assumed ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1)

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-Test

ตัวแปรที่ศึกษา	t-test for Equality of Means					
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ชาย	4.1141	0.52778	-.108	97	0.914
	หญิง	4.1260	0.54595			

จากตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศโดยใช้สถิติการทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.914 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 26 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df1	df2	Sig
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	.354	2	96	.703

จากตาราง 26 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มอายุ พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีค่า Sig เท่ากับ 0.703 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F-Test ทดสอบต่อไป

ตาราง 27 แสดงการทดสอบความแตกต่างค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุโดยใช้สถิติ F-Test

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.016	2	.008	.027	.974
	ภายในกลุ่ม	28.120	96	.293		

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานเมื่อจำแนกตามกลุ่มอายุมีค่า Sig ที่ 0.974 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 : พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานมีสถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานมีสถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยจะตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 28 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามสถานภาพ

ตัวแปรที่ศึกษา	Levene's Test for Equality of Variances	
	F	Sig.
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	0.400	0.529

โดยผลการทดสอบสมมติฐาน ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสถานภาพทั้งสองกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.529 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงใช้ค่า t -test กรณี Equal variances assumed ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1)

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
จำแนกตามสถานภาพโดยใช้สถิติ t-Test

t-test for Equality of Means						
ตัวแปรที่ศึกษา		$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	โสด	4.2611	.52979	2.040*	97	.044
	สมรส	4.0376	.52594			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพโดยใช้สถิติการทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือสถานภาพโสด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.2611 ในขณะที่สถานภาพสมรส มีค่าเฉลี่ยที่ 4.0376 หมายความว่า สถานภาพโสดมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าสถานภาพสมรส เนื่องจากโดยสถานภาพโสด อาจไม่ต้องกังวลเรื่องภาระหน้าที่ดูแลในครอบครัว จึงสามารถทำให้ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างชัดเจนสามารถทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่

สมมติฐานที่ 1.4 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 30 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df1	df2	Sig.
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	3.430*	2	96	0.036

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 30 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละระดับการศึกษาพบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีค่า Sig เท่ากับ 0.036 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน ซึ่งจะใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบต่อไป

ตาราง 31 แสดงความแตกต่างกันของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

Robust Test of Equality of Means		Statistic	df1	df2	Sig.
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	Brown-Forsythe	.105	2	75.535	.900

จากตาราง 31 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.900 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 : พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 32 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามอายุงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df1	df2	Sig.
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	2.390	2	96	0.097

จากตาราง 32 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยจำแนกตามอายุงาน พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.097 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F-Test ต่อไป

ตาราง 33 แสดงการทดสอบความแตกต่างค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดย
จำแนกตามอายุงานโดยใช้สถิติ F-Test

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.235	2	.118	.405	.668
	ภายในกลุ่ม	27.90	96	.291		

จากตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุงาน พบว่าค่า Sig มีค่าเท่ากับ 0.668 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 34 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df1	df2	Sig.
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	.460	3	95	.711

จากตาราง 34 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig.เท่ากับ 0.711 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F-Test ต่อไป

ตาราง 35 แสดงการทดสอบความแตกต่างค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือนโดยใช้สถิติ F-Test

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.165	3	.055	.187	.905
	ภายในกลุ่ม	27.970	95	.294		

จากตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าค่า Sig.มีค่าเท่ากับ 0.905 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าส่วนตัวด้านลักษณะงานด้านความสำเร็จในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง ด้านความรับผิดชอบในงานและด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

H_1 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 36 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน			
	r	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านความรับผิดชอบในงาน	.970**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
2. ด้านความก้าวหน้า	.925**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
3. ด้านลักษณะงาน	.912**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
4. ด้านการยอมรับและยกย่อง	.890**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
5. ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว	.838**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
6. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	.836**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ โดยรวม	.961**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูง มาก	เดียวกัน

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 36 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจโดยรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) พบว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.961 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจโดยรวมมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่ง น้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.970 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้ากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.925 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้ามากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะงานกับประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่ง
น้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติ
ฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะงานมี
ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.912 แสดงว่า
มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านการยอมรับและยกย่องกับ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig.
เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)
และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านการ
ยอมรับและยกย่องมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่ง
ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
เท่ากับ 0.890 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้า
พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านการยอมรับและยกย่องมากขึ้นจะทำให้
พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นใน
ระดับสูงมาก

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าส่วนตัวกับประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000
ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ
สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้า
ส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งใน
กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
เท่ากับ 0.838 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้า
พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าส่วนตัวมากขึ้นจะทำให้

พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

6. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.836 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

สมมติฐานที่ 3 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ประกอบด้วย ด้านนโยบายบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านสถานะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

H_1 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 37 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูงกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจูง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			
	r	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านการบังคับบัญชา	.972**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.965**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
3. ด้านความมั่นคงในงาน	.964**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.962**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
5. ด้านนโยบายบริษัท	.960**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
6. ด้านสถานะ	.909**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
7. ด้านค่าตอบแทน	.838**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูงมาก	เดียวกัน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูง โดยรวม	.995**	0.000	สัมพันธ์ระดับสูง มาก	เดียวกัน

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation Coefficient) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจูงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจูงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.995 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างโดยรวมมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านการบังคับบัญชาสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.972 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านการบังคับบัญชา มากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.965 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่ง น้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.964 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจ้าง

ด้านความมั่นคงในงานจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.962 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านนโยบายบริษัทกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านนโยบายบริษัทมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.960 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านนโยบายบริษัทมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

6. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านสถานะกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านสถานะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.909 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านสถานะจะทำให้

ให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

7. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.838 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างด้านค่าตอบแทนจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก



สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 38 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐาน ประชากรศาสตร์	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน	t-test	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน	One Way ANOVA	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
1.3 พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน	t-test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
1.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน	One Way ANOVA	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
1.5 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน	One Way ANOVA	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตาราง 39 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ		
ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว	Pearson Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
ด้านลักษณะงาน		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน		
ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง		
ด้านความรับผิดชอบในงาน		
ด้านความก้าวหน้า		

ตาราง 40 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจุน ประกอบด้วย ด้านนโยบายบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านสถานะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจุน		
ด้านนโยบายบริษัท		
ด้านการบังคับบัญชา		
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	Pearson Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
ด้านความมั่นคงในงาน		
ด้านค่าตอบแทน		
ด้านสถานะ		

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปสาระสำคัญและนำผลจากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จในที่สุด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์ แรงจูงใจ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา आयु และรายได้ต่อเดือน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบเป็นข้อมูลเชิงวิชาการในการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้สนใจและผู้ให้บริการธุรกิจขนส่ง
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหม่สำหรับใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้แก่องค์กร
3. เพื่อนำผลงานวิจัยให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการที่ต้องการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในธุรกิจขนส่ง

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศชายและเพศหญิง จำนวน 116 คน (อ้างอิงจากแผนกบุคคล ณ วันที่ 30 มกราคม 2563)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานประจำของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครเนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนขนาดกลุ่มตัวอย่าง 5%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{116}{1 + 116 (0.05)^2} = 90 \text{ คน}$$

เมื่อ e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 0.05)
 N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด
 n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เท่ากับ 90 คน โดยในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่สามารถตอบแบบสอบถามได้ จนครบ 90 ตัวอย่าง ทั้งนี้ทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มเติมอีกร้อยละ 10 เพื่อป้องกันการไม่เข้าร่วมการตอบแบบถามหรือความผิดพลาดในการตอบแบบสอบถาม จึงเก็บตัวอย่างทั้งหมด 99 คน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาถึงลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค้ำจุน) รวมไปถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิด มีคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยดัดแปลงจากแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ซึ่งแบบวัดที่สร้างขึ้นนี้ครอบคลุม แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ (1)แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านความก้าวหน้า (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ ด้านนโยบายบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านสถานะ โดยสร้างขึ้นตามวิธีการสร้างแบบวัดทัศนคติแบบ Likert Scale

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแยกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้ด้านการวางแผนด้านการติดต่อสื่อสารด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสารด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานและด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน โดยสร้างขึ้นตามวิธีการสร้างแบบวัดทัศนคติแบบ Likert Scale

การวิเคราะห์ข้อมูล

1.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เป็นการวัดหมวดหมู่และเพื่อทราบลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายลักษณะของข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามส่วนที่ 2 เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และแบบสอบถามส่วนที่ 3 เรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

2.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน สำหรับทดสอบสมมติฐานแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านเพศ และสถานภาพ

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับทดสอบสมมติฐานด้านแบบทดสอบส่วนที่ 1 ด้านระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในครั้งนี้กำหนดไว้ที่ 0.05

2.3 สถิติสัมพัทธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation coefficient) เพื่อใช้ทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน สำหรับทดสอบค่าสมมติฐานแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในครั้งนี้กำหนดไว้ที่ 0.05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า

1.1 ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 และเพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 ตามลำดับ

1.2 ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 รองลงมา 40 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 และ 20-29 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 ตามลำดับ

1.3 ด้านสถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 และโสด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ตามลำดับ

1.4 ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ตามลำดับ

1.5 ด้านอายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 รองลงมา 1-2 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 ตามลำดับ

1.6 ด้านรายได้ต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 99 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 15,501 - 30,000 บาท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมา 30,001 - 45,000 บาทจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.30 รองลงมา ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 และ 45,001 - 60,000 บาทจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า

ส่วนที่ 2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครผลการประเมินโดยภาพรวม พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด คือด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.66)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.62) ด้านลักษณะงาน (Work Content) ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.57) ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition) ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.64) ด้านความก้าวหน้า (Advancement) ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.60) ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.59) สามารถวิเคราะห์รายละเอียดรายด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานรู้สึกภูมิใจเมื่อทำงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง ($\bar{x} = 4.35$,

S.D. = 0.69) และพนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x}$ = 4.23, S.D. = 0.67)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับมาก คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.13, S.D. = 0.80)

2. ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.20, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าส่วนตัวในระดับมากที่สุด คือ พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในผลงานเพื่อพัฒนางานและบริษัท อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24, S.D. = 0.76)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าส่วนตัวในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับการส่งเสริมด้านนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เข้ามาช่วยส่งเสริมทักษะและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.20, S.D. = 0.76) และ พนักงานได้รับการสนับสนุนจากบริษัทในการพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนา ($\bar{x}$ = 4.14, S.D. = 0.70)

3. ด้านลักษณะงาน (Work Content) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.14, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านลักษณะงานในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ($\bar{x}$ = 4.25, S.D. = 0.73) และ พนักงานสามารถแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ($\bar{x}$ = 4.22, S.D. = 0.78)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านลักษณะงาน ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบันทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้าทายในความสามารถในการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.06, S.D. = 0.71) และ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 0.76)

4. ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.10, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจด้านการยอมรับและยกย่อง ในระดับมากที่สุด คือ พนักงานได้รับการชมเชย

จากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านการยอมรับและยกย่องในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.76) และ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเห็นว่าพนักงานเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.84)

5. ด้านความก้าวหน้า (Advancement) พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในระดับมากที่สุด คือ พนักงานได้รับการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.79)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บริษัทมีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.77) และพนักงานได้รับการพิจารณาประเมินการเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรมและเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.82)

6. ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระและอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.82) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.76) และพนักงานได้รับงานที่ได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ($\bar{x} = 3.91$, S.D. = 0.83)

ส่วนที่ 2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครผลการประเมินโดยภาพรวม พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare) ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59)

อย่างไรก็ตามพนักงานมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านสถานะ (Status) ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) ด้านความมั่นคงในงาน (Job security) ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.55) ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.58) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.59) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.58) และด้านนโยบายบริษัท (Company Policies) ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.61) สามารถวิเคราะห์รายละเอียดรายด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานพอใจในสวัสดิการที่บริษัทมอบให้ ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.66) และพนักงานได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนในระดับมาก คือ พนักงานได้รับการปรับเงินเดือนจากบริษัทตรงกับที่ท่านคาดหวัง ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.76)

2. ด้านสถานะ (Status) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านสถานะในระดับมากที่สุด คือ พนักงานเชื่อว่าตำแหน่งของท่านมีเกียรติ ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านสถานะในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การประเมินผลงานประจำปีมีความชัดเจนและยุติธรรม ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.79) และบริษัทมีสัญญาจ้างเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.68)

3. ด้านความมั่นคงในงาน (Job security) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงในงานในระดับมากที่สุด คือ พนักงานเชื่อว่าตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ท่านได้รับมีความมั่นคง ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงในงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานเชื่อว่าบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.82) และพนักงานเชื่อว่าตนสามารถเติบโตในบริษัทแห่งนี้ ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.83)

4. ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านการบังคับบัญชาในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.81) ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือพนักงานทุกครั้งเมื่อท่านมีปัญหาเรื่องการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.76) และ พนักงานสามารถติดต่อและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.81)

5. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมากที่สุด คือ บริษัทมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.80)

อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) และ สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.84)

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.82) เพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลแก่พนักงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) และเพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.83)

7. ด้านนโยบายบริษัท (Company Policies) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจด้านนโยบายบริษัทในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานสามารถนำนโยบายบริษัทไปปฏิบัติได้จริง ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.81) พนักงานได้รับข้อมูลและรับทราบนโยบายการทำงานของบริษัท ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.77) และนโยบายบริษัทยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนในบริษัท ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.83)

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครผลการประเมินโดยภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพระดับดีที่สุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.62)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการวางแผน (Performance Planning) ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.53) ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.56) และ ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.60) สามารถวิเคราะห์รายละเอียดรายด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีที่สุด ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารในระดับดีที่สุด คือ พนักงานได้มีการปรึกษาการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์) ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.65)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.66) และพนักงานได้เข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ (ทุกเดือน) ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.79)

2. ด้านการวางแผน (Performance Planning) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ในระดับดีที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีการนัดประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.59) และพนักงานและผู้บังคับบัญชาได้กำหนดหรือระบุขอบข่ายของงาน วิธีการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการวางแผนในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่าง

ต่อเนื่องหรืออย่างน้อยปีละครั้ง ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.82 และ พนักงานได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.83)

3. ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับดีที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดการขึ้นเงินเดือน โบนัสหรือการลงโทษ ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.75)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.79) และ พนักงานได้นำประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานของตนในการพูดคุยเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการประชุม ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.68)

4. ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงานในระดับดีที่สุด คือ พนักงานได้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่พบของผลการปฏิบัติงานและหาวิธีการแก้ใขนั้น ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.80)

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาหรือแก้ไข้ปัญหาของผลการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างตรงจุด ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.82) พนักงานได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาหรือแก้ไข้ปัญหาของผลการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างตรงจุด ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.76) และ พนักงานได้มีการวิเคราะห์วิธีการแก้ไข้ปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.84)

5. ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.82) พนักงานมีการบันทึกข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน เช่น ระบุวัน เวลา

ชัดเจนเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) ผู้บังคับบัญชาได้มีการสำรวจตรวจตราการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.83) และ ผู้บังคับบัญชาได้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวกับพนักงานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.81)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา आयुงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สามารถจำแนกสมมติฐานเป็น 6 ข้อดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้สถิติ Independent t-test ผลการทดสอบพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้สถิติ F-test ผลการทดสอบพบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 : พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้สถิติ Independent t-test ผลการทดสอบพบว่าพนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือสถานภาพโสดมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ดีกว่าสถานภาพสมรส โดยอาจเพราะสถานภาพโสด อาจไม่ต้องกังวลเรื่องภาระหน้าที่ดูแลในครอบครัว จึงสามารถทำให้ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างชัดเจน สามารถทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่

สมมติฐานที่ 1.4 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้สถิติ F-test ผลการทดสอบพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 : พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้สถิติ F-test ผลการทดสอบพบว่าพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้สถิติ F-test ผลการทดสอบพบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถวิเคราะห์รายละเอียดความระดับความสัมพันธ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยแยกเป็นด้านที่มีระดับความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว และด้านความสำเร็จในการทำงาน มีระดับความสัมพันธ์ 0.970, 0.925, 0.912, 0.890, 0.838 และ 0.836 ตามลำดับ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

สมมติฐานที่ 3 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วย ด้านนโยบายบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านสถานะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก สามารถวิเคราะห์รายละเอียดความระดับความสัมพันธ์ระดับความสัมพันธ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค้ำจุน โดยแยกเป็นด้านที่มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านนโยบายบริษัท ด้านสถานะ และด้านค่าตอบแทนมีระดับความสัมพันธ์ 0.972, 0.965, 0.964, 0.962, 0.960, 0.909 และ 0.838 ตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยค่าจ้างมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาจากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ แรงจูงใจ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา आयुงาน และรายได้ต่อเดือน จากการศึกษาพบว่า

1.1 เพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า แม้ว่าพนักงานจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิง สามารถปฏิบัติงานได้ผลออกมาเช่นเดียวกัน ทั้งชายและหญิงล้วนมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง หน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับจากบริษัทอาจจะเป็นหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งเพศชายและเพศหญิงซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้อธิบายถึงเพศกับการทำงาน ไว้ว่า ระหว่างเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันหรือแตกต่างกันน้อยมากในเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน

1.2 อายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่าช่วงอายุในวัยทำงานไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใด พนักงานล้วนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ตามหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายของตนเอง เช่น เป้าหมายด้านความสำเร็จในอาชีพ และ เป้าหมายขององค์กร เช่น ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าสำหรับงานด้านบริการ เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญาพร ลูติพงศ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง : กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด พบว่า อายุที่แตกต่างกันมี

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด ที่ไม่แตกต่างกัน

1.3 สถานภาพ พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจสามารถอธิบายได้ว่าค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพโสดมากกว่าผู้ที่สมรสอาจเป็นเพราะผู้ที่สมรสมีภาระ ไม่มีภาระในการดูแลครอบครัว สามารถมุ่งเน้นเรื่องการทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่ตนสามารถก้าวหน้าในอาชีพการงานได้มั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศิริ บัวผ่อง (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด พบว่า สถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

1.4 ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันสามารถอธิบายได้ว่าลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายจากบริษัทหรือผู้บังคับบัญชา เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงานคนนั้นๆ เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับระดับการศึกษา ทักษะของตนแล้วทำให้เกิดทักษะการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาได้อย่างดี ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างองค์การคลังสินค้า พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

1.5 อายุงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันสามารถอธิบายได้ว่าบริษัทแห่งนี้เพิ่งจะก่อตั้งกิจการเพียงระยะเวลาสั้นๆนับว่าเป็นบริษัท SME ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เติบโตมาด้วยกัน แม้จะเข้าเป็นพนักงานไม่พร้อมกัน ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน แต่พนักงานในองค์การมุ่งหวังให้กิจการเติบโตและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อติคุณ ดีบแก้ว (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อมูลส่วนบุคคล แรงจูงใจและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน ในย่านสุขุมวิทจังหวัดกรุงเทพมหานครพบว่าประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในย่านสุขุมวิท จังหวัดกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน

1.6 รายได้ต่อเดือน พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันสามารถอธิบายได้ว่าในความต้องการของพนักงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากที่พนักงานจะเลือกบริษัทที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่พนักงานทุกคนจะมองที่ตัวเงินเป็นสำคัญเสมอไป หากองค์การนั้นได้มอบสวัสดิการ ความรู้ ทักษะ การฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างดีมากกว่าให้ความสำคัญเรื่องรายได้ที่ได้รับจากองค์การซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ยัมพอง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี พบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง ด้านความรับผิดชอบในงานและด้านความก้าวหน้า จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ทั้ง 6 ด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่ว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานในองค์การในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานแต่ละคนจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้ (1) ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว หมายถึง พนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบงานของตนเอง (2) ด้านลักษณะงาน หมายถึง พนักงานได้รับมอบหมายงานที่ทำท้าทายในความสามารถสามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างเต็มที่และรู้สึกว่างานที่ตนปฏิบัตินั้น เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (3) ด้านความสำเร็จในงาน หมายถึง พนักงานสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จในงานโดยสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและสำเร็จ (4) ด้านการได้รับการยอมรับและยกย่อง หมายถึง พนักงานได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (5) ด้านความรับผิดชอบในงาน หมายถึง พนักงานมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจใน

การเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองและถูกต้องและ (6) ด้านความก้าวหน้า หมายถึง บริษัทได้มอบและสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรมกล่าวคือถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก เช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครงานวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับสูงมากในทิศทางเดียวกัน

3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านนโยบายบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านสถานะ จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยคำจูงทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจูง เป็นปัจจัยที่ป้องกันการไม่พอใจในการปฏิบัติของพนักงาน เป็นส่วนหนึ่งในเกิดความตั้งใจของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้ (1) ด้านนโยบายบริษัท หมายถึง นโยบายหรือกฎระเบียบของบริษัทที่พนักงานทุกคนในองค์กรรับทราบซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และยุติธรรมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร ทั้งนี้โยบายบริษัทสามารถปฏิบัติได้จริง (2) ด้านการบังคับบัญชาหมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสามารถช่วยเหลือหรือให้แนะนำพนักงานในองค์กรอย่างถูกต้องอีกทั้งยังคอยเป็นสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่พนักงาน (3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึง ความปลอดภัยจากการใช้อุปกรณ์และสภาพแวดล้อมภายนอก (4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง เพื่อนร่วมงานในองค์กรหรือพนักงานในองค์กรสามารถร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (5) ด้านความมั่นคงในงาน หมายถึง ตำแหน่งงานในปัจจุบันและใน

อนาคต รวมไปถึงองค์การที่มีความมั่นคง (6) ด้านค่าตอบแทนหมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากองค์การ และ (7) ด้านสถานะ หมายถึง บริษัทมีสัญญาจ้างพนักงานอย่างมั่นคง ยุติธรรม และชัดเจนในหลักการการประเมินกล่าวคือ ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ค่าจูนมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในบริษัทขนส่งเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นในระดับสูงมากเช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครงานวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงจูงค่าจูน ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และ ด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับและยกย่องเรื่องผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเห็นว่าพนักงานเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อีกทั้ง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจูน ด้านการบังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือพนักงานสามารถติดต่อและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถติดต่อ หรือปรึกษาปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติได้อย่างสะดวก เช่นการเข้างานก่อนหรือกลับหลังเวลาเลิกงาน พนักงานสามารถพูดคุยและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผยในช่วงก่อนหรือหลังเลิกงานได้ ในขณะเดียวกัน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม สร้างแรงผลักดัน และมีพลังในการปฏิบัติงาน อาจใช้วิธีการสอนให้พนักงานเกิดความคิดความเข้าใจที่ตรงกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อพนักงานจะได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยค่าจูน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้ามีความสัมพันธ์สูงสุดของการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ร่วมงานได้สร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานมากขึ้นแล้ว พนักงานจะรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานได้รับงานที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ในขณะที่ ด้านความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน ระดับความสัมพันธ์สูงมาก ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงาน สามารถตัดสินใจในงานของตนภายในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่พนักงานจะได้รับทราบเป้าหมายงานของตนอย่างชัดเจน เมื่อพนักงานทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจนแล้ว จะก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในงาน เป็นปัจจัยหลักของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความตั้งใจการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด กล่าวคือ มีระดับแรงจูงใจระดับมากที่สุด ซึ่งปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในงานเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งตำแหน่ง รายได้ ที่เพิ่มขึ้น

ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนพนักงานที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มีในงาน ด้วยการส่งเสริมมอบหมายงานที่ชัดเจน พร้อมระบุขอบเขตงานและเป้าหมายของงานนั้นๆ เพื่อให้พนักงานสามารถรับทราบเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการทดสอบสมมติฐานด้านประชากรศาสตร์ เรื่องสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสดสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส

ผู้บริหารอาจมีการเพิ่มกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เข้มงวดขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานผู้มีสถานภาพสมรส เช่น พนักงานที่มีสถานภาพสมรส หากปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์การประเมินแล้ว บริษัทอาจมีนโยบายสนับสนุนด้วยการมอบทุนการศึกษาให้แก่บุตรของพนักงานที่มีผลการเรียนดี หรือ ดีเยี่ยม มีความประพฤติดี ถือเป็นสวัสดิการด้านหนึ่งของพนักงานเรื่องของการศึกษา ให้มีโอกาสดำเนินการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา และเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อไปในอนาคต และพนักงานผู้มีสถานภาพสมรสอาจเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น เพื่อตนเองจะได้รับสวัสดิการดังกล่าว

4. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน – ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรมและเป็นธรรม องค์การควรปรับปรุงและมีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้า ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การมอบหมายงานในหน้าที่ให้สูงขึ้น

อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตระหนักในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล คือ ยึดมั่นในความเที่ยงตรง พนักงานคนใดที่มีความรู้ ความสามารถ และทุ่มเทให้แก่บริษัท ผู้บริหารก็ควรที่จะมองเห็นความพยายามที่พนักงานคนนั้นได้ทำต่อบริษัท และพิจารณาในความดีความชอบนี้ต่อไป ในขณะเดียวกัน หากพบว่าพนักงานคนใด ใช้อำนาจหรือตำแหน่งที่สูงกว่า ทำการข่มขู่พนักงาน ตำแหน่งที่ต่ำกว่า หรือประพฤติมิชอบต่อบริษัท ผู้บริหารก็ควรมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษ เช่น การตัดเงินเดือน การทำทัณฑ์บน การพักงาน และอื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ในบริษัท ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงานจากผลการปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถ เพื่อพนักงานจะได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น ต่อไป

5. ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยด้าน ความมั่นคงในงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานเชื่อว่าสามารถเติบโตในบริษัทแห่งนี้ ดังนั้น ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานควรร่วมกันพิจารณาการให้รางวัล หรือการประกาศชมเชยพนักงาน เมื่อพนักงานมี ประสิทธิภาพการทำงานได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น การติดประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการคัดเลือก เกิดความภูมิใจในงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่าง เต็มความสามารถ อีกทั้งการการให้รางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือน การพิจารณาเงินโบนัสประจำปี จะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในความเหน็ดเหนื่อยที่ได้ลงทุนลงแรงไป และจะยังคงมองเห็นความ มั่นคงในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน เพื่อหาถึงแรงจูงใจที่แท้จริงของด้านนั้นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการประกอบการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2. ควรทำการศึกษา เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานระหว่างพนักงานหน้า (Front Office) และพนักงานในสำนักงาน (Back Office) โดย พนักงานหน้างาน (Front Office) หรือผู้ปฏิบัติงานหน้างาน เช่น พนักงานขับรถพนักงานขับรถ เป็นต้นและผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักงาน (Back Office) เช่น พนักงานฝ่ายบัญชี การเงิน หรือ พนักงานติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น

3. ควรทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลบ เช่น การแข่งขันทั้งการแข่งขันกับแบบเดียว (รายบุคคล) เป็นการแข่งกับคะแนนของตน และการแข่งขันทั้งทีม เป็นแข่งกับทีมอื่นซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้พนักงานหรือทีมเกิดการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานขึ้นเรื่อยๆ หรือการลงโทษเช่น การหักเงินเดือน หรือปรับลดตำแหน่ง เป็นต้น ทั้งนี้การศึกษาปัจจัยจูงใจด้านลบอาจมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร



บรรณานุกรม

- Angelo Kinicki, & Brian K. Williams. (2009). *Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD
- Barnard, R. O. (1974). The pathophysiology of spinal vascular malformations. *Journal of the neurological sciences*, 23(2), 255-263.
- Buzzell & T. Gale. (1987). *The PIMS Principles*. New York: The Free.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley Publisher.
- Dess, G. G. & Miller, A. (2014). *Strategic Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding an industrial: An integrated organizational approach psychology*. NY : Holt, Rinehart and Wiston.
- Eisenhauer JG. Severity of illness and the welfare effects of moral hazard. *Int J Health Care Finance Econ* 6(4) (December 2006): 290-9. Epub (30 November 2006).
- Etzioni, Amitai. (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs, New York: Prentice – Hall, Inc.
- Hannan, Michael T. and John Freeman. (1977). "Obstacles To Comparative Studies" in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Edited by Paul Goodman, Johannes, M. Pennings and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 21(8), 1096-1115.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Mott, P.E. (1972). *The Characteristic of Effective Organization*. New York: Harper and Row
- Phillip Kotler, & Gary Armstrong. (2002). *Principles of Marketing* New Jersey: Prentice Hall.

Sallis, E. (2014). Total quality management in education: Routledge.

Schein, E.H. (1973) Organizational Psychology. 2 nd ed. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Schiffman and Wisenbli (2015). Consumer Behavior. 11th ed. England: Pearson Education Limited.

Shetty, Y. K. (1979). New Look at Corporate goals. California Management Review.

เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ
ลูกจ้างองค์การคลังสินค้า. (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์
(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), ปีที่ 6(ฉบับที่ 3).

กัลยา วาณิชยปัญญา. (2560). การศึกษาทัศนคติพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของผู้บริโภค
สื่อโฆษณาในสตรีมบนกลุ่มวีดีโอออนไลน์. Journal of Business Administration The
Association of Private Education Institutions of Thailand, 6(1), 9-24.

กิจจา ชื่นบาน. (2560). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จริยา สุขสละ. (2553). ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ
กรณีศึกษา บริษัทขนส่ง จำกัด. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปีที่ 4(ฉบับที่ 1).

จารุณี สารนอก. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
การไฟฟ้าเขต 3 จังหวัดนครราชสีมา. (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์. (2551). “การบริหารและการพัฒนาองค์การ,” ในเอกสารประกอบการสอน
ชุดวิชาการบริหารและพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 2. นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. (2552). การวางแผนและการพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร :
คณะมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด
โรงงานจังหวัดปทุมธานี. (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการวิศวกรรม
ธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดาริน ปฏิเมธีภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

- ของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2550). ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า
- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ประชุมช่าง.
- ธนัทพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2557). การบริหารทุนกลยุทธ์ของไทย. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปณิศา มีจินดา. (2553). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ปัญญาพร สุทธิพงศ์ (2558). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง : กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรศิริ บัวผ่อง (2558). ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2552). การวิเคราะห์ผู้รับสาร. กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิดา ประดิษฐ. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีลพบุรี. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรรณก เต็งวงษ์วัฒน์. (2559). คุณภาพการให้บริการ การตระหนักถึงราคา ภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อที่ส่งผลกระทบต่อความตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิไลพร สุตันไชยนนท์. (2550). ปฏิสัมพันธ์ของสถานการณ์ปัญหาที่นำเสนอบนเว็บและการสนับสนุน

การเรียนรู้ในการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลักที่มีต่อการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาทันตแพทย์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา ด้านอรรถาภิธาน. (2556). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2546). การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

ศิลป์ชัย อุ่นอรุณ. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ การปฏิบัติงานเพื่อ
กำจัดความสูญเปล่า และประสิทธิภาพการขนส่งทางบก กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอ็ม แอล
จำกัด (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,

ศุภิพร จิตต์เที่ยง. (2554). ความพึงพอใจในการทำงานกับความรู้ พนักงานต้อนรับลูกค้าของพนักงาน
บริษัท กสทช โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สา สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกริก

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.

สวัสดิ์ศรี จิระประเสริฐกุล, & ณกมล จันทร์สม. (2556). แรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการ
ปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มโลจิสติกส์. วารสารการตลาด และการสื่อสาร, ปีที่ 1
(ฉบับที่ 2).

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2557). หลักการ
จัดการองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปปี้ด เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2557). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์
จำกัด.

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2562). ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยประจำเดือน
พฤษภาคม 2562. Retrieved from <https://gnews.apps.go.th/news?news=42468>

สุธี ขวัญเงิน. (2559). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สุภาภรณ์ แก่นจันทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 51. (บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อดิคุณ ตีบแก้ว. (2559). การศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล แรงจูงใจและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อ
คุณภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน ในย่านสุขุมวิท จังหวัด
กรุงเทพมหานคร. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อมรรัตน์ ชูแก้ว. (2555). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทอมฤต แอนด์ แอสโซซิเอทส์ จำกัด และบริษัทในเครือ. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ), มหาวิทยาลัยทักษิณ.









**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร**

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการศึกษาของนิสิตปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้และขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

ส่วนที่ 2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 ประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ ☐ โสด ☐ สมรส
4. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี
5. อายุงาน ☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1 - 2 ปี
☐ มากกว่า 2 ปี
6. รายได้ต่อเดือน ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท ☐ 15,501 - 30,000 บาท
☐ 30,001 - 45,000 บาท ☐ 45,001 - 60,000 บาท
☐ มากกว่า 60,001 บาท

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน- ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
1. ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth)						
1	ท่านได้รับการสนับสนุนจากบริษัทในการพัฒนา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนา					
2	ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในผลงานเพื่อพัฒนา งานและบริษัทของท่าน					
3	ท่านได้รับมอบหมายงานในปัจจุบันโดยใช้ทักษะ ใหม่ๆในการการปฏิบัติงาน					
2. ด้านลักษณะงาน (Work Content)						
4	งานที่ท่านได้รับมอบหมายในปัจจุบันทำให้ท่านมี ความรู้สึกร้าท้าทายในความสามารถในการทำงาน					
5	งานที่ท่านได้รับมอบหมายทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งของบริษัท					
6	ท่านสามารถแสดงความสามารถในงานที่ท่านได้รับ มอบหมายได้อย่างเต็มที่					
7	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จของบริษัท					
3. ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)						
8	ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับ มอบหมาย					
9	ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อทำงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง					
10	ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน กระบวนการทำงานของท่าน					

ส่วนที่ 2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ของพนักงานบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขต
กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. ด้านการยอมรับและยกย่อง (Recognition)						
11	ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือ จาก ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน					
12	ท่านได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					
13	ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านเป็นบุคคล สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
5. ด้านความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)						
14	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ ด้วยตนเอง					
15	ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจการปฏิบัติงานของ ท่านอย่างมีอิสระและอย่างเต็มที่					
16	ท่านได้รับงานที่ได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน					
6. ด้านความก้าวหน้า (Advancement)						
17	บริษัทของท่านมีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าใน การทำงาน					
18	ท่านได้รับการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งจาก ผู้บังคับบัญชา					
19	ท่านได้รับการพิจารณาประเมินการเลื่อนตำแหน่ง ด้วยความยุติธรรม และเป็นธรรม					

ส่วนที่ 2.2 ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน- ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ด้านนโยบายบริษัท (Company Policies)						
20	ท่านได้รับข้อมูลและรับทราบนโยบายการทำงานของบริษัท					
21	ท่านสามารถนำนโยบายบริษัทไปปฏิบัติได้จริง					
22	นโยบายบริษัทยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนในบริษัท					
2. ด้านการบังคับบัญชา (การควบคุมดูแลของหัวหน้า) (Supervision)						
23	ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือท่านทุกครั้งเมื่อท่านมีปัญหาเรื่องการทำงาน					
24	ท่านได้เรียนรู้เทคนิคในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
25	ท่านสามารถติดต่อและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก					
3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Conditions)						
26	อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานมีเพียงพอกับการปฏิบัติงาน					
27	บริษัทของท่านมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
28	สถานที่ปฏิบัติงานของท่านมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 2.2 ปัจจัยคำจูน (Hygiene Factors) (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - ปัจจัยคำจูน (Hygiene Factors)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)						
29	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลแก่ท่านเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
30	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน					
31	เพื่อนร่วมงานของท่านคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
5. ด้านความมั่นคงในงาน (Job security)						
32	ท่านเชื่อว่าตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ท่านได้รับมีความมั่นคง					
33	ท่านเชื่อว่าบริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง					
34	ท่านเชื่อว่าท่านสามารถเติบโตในบริษัทแห่งนี้					
6. ด้านค่าตอบแทน (Salary and Welfare)						
35	ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน					
36	ท่านพอใจในสวัสดิการที่บริษัทมอบให้					
37	ท่านได้รับการปรับเงินเดือนจากบริษัทตรงกับที่ท่านคาดหวัง					
7. ด้านสถานะ (Status)						
38	บริษัทของท่านมีสัญญาจ้างเหมาะสมและยุติธรรม					
49	ท่านเชื่อว่าตำแหน่งหน้าที่ของท่านมีเกียรติ					
40	การประเมินผลงานประจำปีมีความชัดเจนและยุติธรรม					

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Effectiveness)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน(Effectiveness)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ด้านการวางแผน (Performance Planning)						
1	ท่านและผู้บังคับบัญชาได้กำหนดหรือระบุ ขอบข่ายของงาน วิธีการทำงานร่วมกัน					
2	ท่านมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่องหรืออย่างน้อยปีละครั้ง					
3	ท่านได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท					
4	ท่านมีการนัดประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันใน เป้าหมายของบริษัท					
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication)						
5	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าของ ผลการปฏิบัติงานของท่าน					
6	ท่านได้มีการปรึกษาการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์)					
7	ท่านได้เข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการ ปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของงานอย่าง สม่ำเสมอ (ทุกเดือน)					

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Effectiveness) (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน(Effectiveness)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
3. ด้านการเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation)						
8	ท่านมีการบันทึกข้อมูลหรือผลการปฏิบัติงานได้ อย่างครบถ้วน เช่น ระบุวัน เวลา ชัดเจนเพื่อ ป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น					
9	ท่านได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือผลการ ปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา					
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้มีการสำรวจตรวจตรา การทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
11	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้สอบถามข้อมูล เพิ่มเติมทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว กับท่านอยู่เสมอ					
4. ด้านการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings)						
12	ท่านได้นำประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานของ ท่านในการพูดคุยเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาใน การประชุม					
13	ผู้บังคับบัญชาได้นำข้อมูลจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อการกำหนดการขึ้น เงินเดือน โบนัสหรือการ ลงโทษ					
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แจ้งถึงผลการ ปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Effectiveness) (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน(Effectiveness)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
5. ด้านการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching)						
15	ท่านได้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่พบ ของผลการปฏิบัติงานและหาวิธีการแก้ไ้นั้น					
16	ท่านได้มีการวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหของผล การปฏิบัติงาน					
17	ท่านได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานในการ พัฒนาหรือแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงานของ ท่านได้อย่างตรงจุด					
18	ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการ พัฒนาหรือแก้ไขปัญหของผลการปฏิบัติงานของ ท่านได้อย่างตรงจุด					

ขอขอบคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข
หนังสือแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่ ๕๑๖ /2563
เรื่อง แต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

เพื่อให้การทำสารนิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงอาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 29 และมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2559 และคำสั่งมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒที่ 3804/2561 ลงวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 เรื่อง การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติการแทน อธิการบดี

แต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.ศุภินญา ญาณสมบุญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

โดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาและควบคุมดูแลการทำสารนิพนธ์ นางสาวปัทมยา ศรีจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัสประจำตัว 60199130385 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 21 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 เป็นต้นไปจนนิสิตสำเร็จการศึกษา

สั่ง ณ วันที่ ๒5 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์อัษฎชัย เอกปัญญาสกุล

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์อัษฎชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/1242

วันที่ 10 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์สุพาตา สิริฤทธา

เนื่องด้วย นางสาวปัทมา ศรีจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.ศุภินญา ญาณสมบุรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 084 693 6644

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวปัทมา ศรีจันทร์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/1242

วันที่ 10 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ญาณพล แสงสันต์

เนื่องด้วย นางสาวปัทมา ศรีจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.ศุภินญา ญาณสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 084 693 6644

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวปัทมา ศรีจันทร์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา

ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. อาจารย์ ดร. ญาณพล แสงสันต์

ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวปพิชญา ศรีจันทร์
วัน เดือน ปี เกิด 10 มีนาคม 2535
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา พ.ศ. 2553 ระดับมัธยมศึกษา
จาก โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์

พ.ศ. 2557 ระดับปริญญาตรี
วิทยาการจัดการ สาขาการจัดการโลจิสติกส์
จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2563 ระดับปริญญาโท
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่อยู่ปัจจุบัน 101/45 หมู่ 8 ตำบลบางคูวัด อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
รหัสไปรษณีย์ 12000